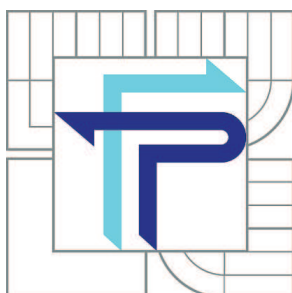


VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY



FAKULTA PODNIKATELSKÁ
ÚSTAV MANAGEMENTU

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT
INSTITUTE OF MANAGEMENT

NÁVRH ROZVOJE MALÉHO PODNIKU

THE PROPOSAL OF SMALL COMPANY DEVELOPMENT

DIPLOMOVÁ PRÁCE

MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

Bc. TOMÁŠ VESELÝ

VEDOUcí PRÁCE

SUPERVISOR

prof. Ing. VOJTĚCH KORÁB, Dr., MBA

BRNO 2010

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Veselý Tomáš, Bc.

Řízení a ekonomika podniku (6208T097)

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č.111/1998 o vysokých školách, Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně a Směrnicí děkana pro realizaci bakalářských a magisterských studijních programů zadává diplomovou práci s názvem:

Návrh rozvoje malého podniku

v anglickém jazyce:

The Proposal of Small Company Development

Pokyny pro vypracování:

Úvod

Vymezení problému a cíle práce

Teoretická východiska práce

Analýza problému a současné situace podniku

Návrh rozvoje malého podniku

Závěr

Seznam použité literatury

Přílohy

Seznam odborné literatury:

KEŘKOVSKÝ, M., VYKYPĚL, O. Strategické řízení. Teorie pro praxi. Praha, C.H.Beck, 2002, 172 s. ISBN 80-7179-578-X.

KORÁB, V., Hanzelková, A., MIHALISKO, M. Rodinné podnikání. Praha, Computer Press, 2008, 166 s. ISBN 978-80-251-1843-6.

MALACH, A., a kol. Jak podnikat po vstupu do EU. Praha, Grada, 2005, 524 s. ISBN 80-247-0906-6.

VEBER, J., SRPOVÁ, J., a kol. Podnikání malé a střední firmy. Praha, Grada, 304 s. ISBN 80-247-1069-2.

Vedoucí diplomové práce: prof. Ing. Vojtěch Koráb, Dr., MBA

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2009/2010.

L.S.

PhDr. Martina Rašticová, Ph.D.
Ředitel ústavu

doc. RNDr. Anna Putnová, Ph.D., MBA

V Brně, dne 07.05.2010

Abstrakt

Tato diplomová práce se zabývá návrhem rozvoje podniku XYZ, s.r.o., jehož předmětem podnikání je především provozování osobní přepravy vozem zákazníka. V práci je obsaženo shrnutí teoretických poznatků k problematice řízení malého podniku, podnikání ve službách a tvorbě podnikatelského plánu. Samotný návrh rozvoje obsahuje odbornou analýzu současné situace podniku a konkrétní podnikatelský plán pro budoucí rozvoj firmy. Implementace návrhu řešení povede ke zlepšení ekonomické situace podniku a k dosažení většího tržního podílu.

Abstract

This master's thesis gives a development proposal for XYZ, s.r.o. The line of business of this firm is mainly a passenger transportation service by client's own vehicle. The thesis contains a theoretical review of running a small business, providing a customer service and making a business plan. The development proposal itself provides a highly professional analysis of up to date status of the firm and gives a specific business development programme for the company. Implementation of the proposal will ensure a future growth and also the firm's profit will increase.

Klíčová slova

Řízení podniku, plánování, podnikatelský plán, podnikatelský výzkum, SWOT analýza, marketingový mix, průzkum trhu

Keywords

Management, planning, business plan, business research, SWOT analysis, marketing mix, market research

Bibliografická citace diplomové práce

VESELÝ, T. Návrh rozvoje malého podniku. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2010. 93 s. Vedoucí diplomové práce prof. Ing. Vojtěch Koráb, Dr., MBA.

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že předložená diplomová práce je původní a zpracoval jsem ji samostatně. Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem ve své práci neporušil autorská práva (ve smyslu Zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Brně dne 31. května 2010

.....

Poděkování

Děkuji vedoucímu diplomové práce prof. Ing. Vojtěchu Korábovi, Dr., MBA za vstřícné chování a férový přístup, stejně tak za odborné konzultace a cenné rady, kterými velmi přispěl k realizaci této práce.

Obsah

Úvod	9
1 Vymezení problému a cíle práce	11
1.1 Vymezení problému	11
1.2 Cíle práce	12
2 Teoretická východiska práce	13
2.1 Podnikání	13
2.2 Podnik	13
2.2.1 Dělení podniků	14
2.2.2 Charakteristika malých podniků	14
2.2.3 Charakteristika společnosti s ručením omezeným	16
2.3 Podnikatelský plán	17
2.3.1 Definice a smysl podnikatelského plánu	18
2.3.2 Struktura podnikatelského plánu	19
2.3.3 Požadavky na podnikatelský plán	20
2.4 Specifika podnikání ve službách	21
2.4.1 Definice služeb	21
2.4.2 Klasifikace služeb	22
2.4.3 Loajalita zákazníka	23
2.5 Strategie	24
2.6 Analýza vnějších faktorů	25
2.6.1 Analýza obecného okolí podniku	25
2.6.2 Analýza oborového okolí podniku	27
2.7 Analýza vnitřních faktorů	29
2.8 Marketingový výzkum	30
2.8.1 Definice a smysl marketingového výzkumu	30
2.8.2 Kvalitativní a kvantitativní výzkum	32
2.8.3 Metodika marketingového výzkumu	33
2.9 SWOT analýza	37
3 Analýza současné situace podniku	38
3.1 Popis činnosti podniku	38
3.2 SLEPT analýza	39
3.3 Analýza oborového okolí podniku	42
3.4 7S analýza	45
3.5 Marketingový výzkum	48

3.5.1 Postup marketingového výzkumu	49
3.5.2 Struktura dotazníku	50
3.5.3 Popis průběhu dotazníkového šetření	51
3.5.4 Vyhodnocení marketingového výzkumu	52
3.6 SWOT analýza	58
4 Návrh rozvoje podniku	61
4.1 Cíle a strategie	61
4.2 Obchodní plán	62
4.3 Organizační plán	64
4.4 Marketingový plán	66
4.4.1 Produkt	67
4.4.2 Cena	67
4.4.3 Distribuce	68
4.4.4 Propagace	68
4.5 Finanční plán	71
4.5.1 Rozpočet nákladů	71
4.5.2 Odhad tržeb a výsledku hospodaření	74
4.5.3 Projekce vývoje cash-flow	75
4.6 Časový harmonogram realizace	76
4.7 Stanovení a eliminace rizik	79
Závěr	81
Použité zdroje	83
Seznam obrázků, tabulek a grafů	86
Přílohy	88

Úvod

Tématem této diplomové práce je návrh rozvoje malého podniku. Tuto oblast jsem zvolil proto, že je velmi zajímavé, a pro někoho možná i překvapivé, jak velký podíl mají malé podniky na celkovém počtu podnikatelských subjektů nejen v České republice. Přestože jejich podíl na hrubém domácím produktu již není tak významný, jsou malé podniky a živnostníci důležitou součástí tržní ekonomiky. Tyto subjekty mají svoje specifické a velmi zajímavé vlastnosti.

U těchto podnikatelských subjektů se velmi často stává, že vlastníkem a manažerem je tatáž osoba. Její osobnost a charakteristické rysy často výrazně ovlivňují tvář a chod celé společnosti. Jejich přístup k riziku a k řešení různých situací se často zdá neracionální, a proto často nejsou jejich činy snadno uchopitelné pro ekonomické odborníky a analytiky. [1]

V práci se blíže zaměřím na podnik, jehož hlavní činností je provozování osobní přepravy. Přeprava ale probíhá netradičním, a po celém světě stále více populárním způsobem, a to vozem zákazníka. Vzhledem k tomu, že službu v České republice využívají především řidiči dočasně indisponovaní z důvodu konzumace alkoholu, vžil se pro tento produkt název „drink taxi“. Ten sice v práci využívám, ale je třeba říci, že česká legislativa tento pojem nezná a ani v anglicky mluvících zemích se toto označení příliš nepoužívá.

Konkrétní firma, s jejímiž některými údaji budu pracovat, je v práci označována jako XYZ. Je to z důvodu zachování obchodního tajemství a některých citlivých informací. Podnik byl vybrán na základě naší dlouhodobé spolupráce a jeho zájmu o vypracování tohoto projektu.

V období ekonomické krize, ve kterém se Česká republika nyní nachází, je důležitější než kdy jindy vytvoření detailního podnikatelského plánu, často označovaného jako business plan. Ten je stěžejním prvkem podnikání a měl by být sestaven pro každý podnik, aby mohl dlouhodobě prosperovat. Podnikatelský plán se

vždy sestavuje při zakládání nové společnosti a slouží k ujasnění vize, cílů a potřebných postupů. Je ale neméně důležité průběžně kontrolovat jeho plnění a stanovovat cíle pro další období. Tzn. business plan by měla mít zpracován každá firma bez ohledu na to, v jakém stádiu se nachází.

Je jasné, že v období recese je jakékoliv podnikání složitější a je daleko těžší zajistit podniku dlouhodobou prosperitu. V práci se ale snažím současnou ekonomickou situaci a i odhady budoucího vývoje zohlednit.

Diplomová práce je rozdělena do čtyř hlavních částí. První část se zabývá definicí problému a stanovením hlavních cílů této práce. Ve druhé části jsou shrnuty dosavadní teoretické poznatky z jednotlivých oblastí (podnikání, podnikatelský plán, specifika malých podniků, analýzy, marketingový výzkum). Další část se zabývá podrobnou analýzou současné situace podniku, jak z hlediska fungování firmy, tak z hlediska trhu, a také zahrnuje marketingový výzkum. Závěrečná část obsahuje detailní podnikatelský plán pro zvolený trh včetně harmonogramu realizace, identifikace rizik souvisejících s realizací projektu a návrhů na jejich odstranění..

1 Vymezení problému a cíle práce

V této kapitole jsou stručně definovány oblasti, kterými se práce zabývá, a cíle této práce stanovené na základě konzultace s vedením podniku.

1.1 Vymezení problému

Hlavní problematikou, která je v práci řešena, je rozšíření působnosti podniku XYZ. Tzn. vstup na nový trh. Firma nyní působí pouze ve městě Brně a přepravu osob zajišťuje pouze pro okresy Brno-město a Brno-venkov. Dle zadání společnosti se rozšíření má týkat Olomouckého kraje, konkrétně měst Olomouc, případně Prostějov a Přerov. Místo bylo vybráno na základě časově i vzdálenostně nízké náročnosti pro dopravu z Brna a zároveň potenciálu, který skýtá zalidnění těchto tří blízkých měst.

Pro podnikatele je nesmírně důležité ověřit si, zda jsou jeho záměry reálně uskutečnitelné. Podnikatelský plán hraje v podnikání zásadní roli, kterou nelze v žádném případě podceňovat. Při rozhodování o založení nového podniku, nebo vstupu na nový trh je jeho vypracování zřejmě tou nejsložitější částí. Dobrý podnikatelský plán je i nezbytným předpokladem pro stanovení objemu potřebných zdrojů, jejich zajištění a úspěšné řízení na nich založeného podniku. [5]

Podnik plánuje poskytovat ve zmíněných městech totožnou službu, kterou poskytuje ve městě Brně v totožné kvalitě. Požaduje návrh rozvoje včetně detailního podnikatelského plánu. Proto je nutné provést důkladnou analýzu současného fungování podniku, provést průzkum trhu v Olomouckém kraji a předložit zejména organizační, finanční a marketingový plán.

1.2 Cíle práce

Hlavním cílem práce, jak už vyplývá z vymezení problému, je sestavit kompletní podnikatelský plán rozvoje podniku XYZ do Olomouckého kraje. Realizací tohoto plánu se očekává zvýšení tržeb společnosti a v delším časovém horizontu i zvýšení zisku, známosti jména podniku a značky XYZ.

K vypracování podnikatelského plánu je potřeba nejprve provést podrobnou analýzu současného stavu podniku, podnikatelského prostředí v oboru a na trhu. Tato analýza je významným podkladem a základním stavebním kamenem pro tvorbu i podobu podnikatelského plánu.

Podnikatelský plán obsahuje všechny důležité součásti, tj. finanční plán, návrh organizační struktury, marketingový mix, atd. Důležitým cílem je také stanovení a ohodnocení příslušných rizik. Celý plán musí rovněž obsahovat návrhy na eliminaci, příp. minimalizaci těchto rizik.

2 Teoretická východiska práce

Tato část obsahuje vysvětlení základních pojmů z oblasti podnikání malých podniků. Dále se zabývá teorií podnikatelského plánu a rozebráním postupů jednotlivých analýz, které jsou použity v analytické části. Nechybí ani specifiky podnikání ve službách, či teoretické poznatky o průzkumu trhu.

2.1 Podnikání

V České republice upravuje podnikání obchodní zákoník [24] a definuje ho takto: „*Podnikání se rozumí soustavná činnost prováděná samostatně podnikatelem vlastním jménem a na vlastní odpovědnost za účelem dosažení zisku.*“

Definice podnikání ale existuje hned několik a liší se dle různých autorů. Nejedná se však o definice právní, nýbrž ekonomické. Jedna z nich například říká, že podnikání je hledání, objevování a využívání podnikatelských příležitostí k vyplňování mezer na trhu. Je charakterizováno snahou o dosažení zisku. Zisk se dociluje pomocí uspokojování potřeb zákazníků. Podnikatel musí čelit riziku a na začátku vkládá do svého podniku kapitál. [13]

2.2 Podnik

Pod pojmem podnik si lze představit všechny instituce určené k podnikatelské činnosti. Cílem podniku je maximalizace jeho hodnoty, tedy majetku vlastníka. K tomu dochází dosahováním zisku na základě uspokojování koupěschopné poptávky. [13]

2.2.1 Dělení podniků

Podniky lze dělit dle nejrůznějších hledisek. Podle právní formy (podniky jednotlivce, obchodní společnosti, družstva a státní podniky), podle sektorů a hospodářských odvětví, podle velikosti (drobné, malé, střední a velké), apod. V práci se zaměřuji na obchodní společnost (s.r.o.), jedná se o malý podnik.

2.2.2 Charakteristika malých podniků

Je potřeba zmínit, že neexistuje jednotná definice tohoto pojmu. Malý podnik není dán jen statisticky jeho velikostí, ale má i další důležité charakteristiky. P. Burns uvádí následující tři kritéria [1]:

- 1) Tržní vliv – podnik má malý podíl na trhu a není schopen ovlivnit cenu produktu, který nabízí
- 2) Nezávislost – podnik není součástí větší společnosti, není pod ničí kontrolou a rozhoduje se samostatně
- 3) Osobní vliv – podnik je řízen osobním způsobem a nepodléhá formální struktuře managementu, jedna osoba rozhoduje ve všech aspektech a obvykle téměř nejsou delegovány pravomoci

Drobný, malý a střední podnik je charakterizován v právních předpisech České republiky a Evropské unie třemi obecnými kritérii. Jsou jimi počet zaměstnanců, ekonomická kritéria a kritéria nezávislosti. Počet zaměstnanců a ekonomická kritéria jsou uvedena v tabulce 1. Podnik patří do určité kategorie pokud splňuje podmínku počtu zaměstnanců a zároveň obrátu nebo úhrnu aktiv.

Tabulka 1: Kritéria klasifikace malých a středních podniků [20]

Kategorie podniku	Počet zaměstnanců	Obrat	Rozvaha (aktiva)
Střední	< 250	< 50 mil. EUR	< 43 mil. EUR
Malý	< 50	< 10 mil. EUR	< 10 mil. EUR
Drobný	< 10	< 2 mil. EUR	< 2 mil. EUR

Malé podniky jsou tedy specifickými podnikatelskými subjekty. Dá se u nich pozorovat celá řada společných znaků. Mezi výhody patří především [12]:

- jednoduchá organizační struktura,
- flexibilita – větší pružnost a schopnost improvizace,
- menší náročnost na energii a suroviny
- lepší uplatnění na lokálních trzích,
- finanční náročnost na 1 pracovní místo je nižší než ve velké společnosti,
- jsou nositeli velkého počtu inovací, i když nižšího řádu,
- osobní a přímý kontakt majitele firmy s ostatními zaměstnanci,
- založení firmy nebývá kapitálové náročné

Naopak za nevýhody malých podniků lze považovat [12]:

- horší přístup k cizímu kapitálu,
- slabší pozice ve veřejných soutěžích o státní zakázky,
- nemohou si dovolit zaměstnávat špičkové odborníky a vědce,
- časté legislativní změny kladou velké nároky na podnikatele,
- snadněji se mohou dostat do platební neschopnosti,
- nízký tržní podíl,
- nižší stupeň technologického rozvoje,
- nižší dostupnost informací a poradenských služeb

Stejně jako výhody a nevýhody lze pozorovat u malých podniků společné příčiny problémů. Ty lze rozdělit do dvou základních skupin. První skupinou jsou příčiny externí (např. nepříznivý ekonomický vývoj, inflace, přírodní podmínky, apod.). Tyto příčiny jsou spojeny s riziky, které lze v určité míře zmírnit či omezit např. pojištěním. Druhou skupinou jsou interní možnosti podnikatele. Ty lze ovlivnit jednáním podniku a jeho součástí. Proto je vhodné se na tyto příčiny zaměřit a snažit se maximálně omezit jejich následky.

Tabulka 2: Interní příčiny nezdarů v podnikání malých podniků [6]

Nedostatek zkušeností, špatné vzdělání v oboru	Podcenění cíle, výrobní či obchodní strategie
Nepřipravená expanze podniku	Špatně cílené ekonomické řízení
Nedostatek oběžného kapitálu	Neexistence firemní kultury
Příliš optimistická představa o velikosti trhu	Podcenění právních vztahů (rodinné podmínky)
Nedostatečné personální řízení, výběr a výchova zaměstnanců	Nevhodné umístění podniku

2.2.3 Charakteristika společnosti s ručením omezeným [8]

Společnost s ručením omezeným je nejjednodušším typem kapitálových společností, přestože obsahuje mnoho prvků osobní společnosti. V kapitole je obsažen souhrn nejdůležitějších charakteristik.

Společností s ručením omezeným je společnost, jejíž základní kapitál je tvořen vklady společníků a jejíž společníci ručí za závazky společnosti do výše svých nesplacených vkladů, a to podle zápisu v obchodním rejstříku. Společnost s ručením omezeným může být založena jednou osobou – ať už fyzickou nebo právnickou. Jedna fyzická osoba může být jediným společníkem nejvýše tří společností s ručením

omezeným. Společnost může mít nejvíce padesát společníků. Firma společnosti musí obsahovat označení "společnost s ručením omezeným", postačí však zkratka „spol. s r. o.“ nebo „s. r. o.“

Společnost odpovídá za porušení svých závazků celým svým majetkem. Společníci ručí společně a nerozdílně za závazky společnosti do výše souhrnu nesplacených částí vkladů všech společníků podle stavu zápisu v obchodním rejstříku. Zápisem splacení všech vkladů do obchodního rejstříku ručení společníků zaniká. Zaplacením kterémukoliv z věřitelů ručení nezaniká ani se nesnižuje jeho rozsah.

Statutárním orgánem společnosti je jeden nebo více jednatelů. Je-li jednatelů více, je oprávněn jednat jménem společnosti každý z nich samostatně, nestanoví-li společenská smlouva nebo stanovy společnosti jinak. Jednatelé jmenuje valná hromada z řad společníků nebo jiných fyzických osob, které jednají na základě pověření společníků. Jednatelé jsou oprávněni k obchodnímu vedení společnosti.

Nejvyšším orgánem společnosti je valná hromada společníků. Valná hromada rozhoduje o důležitých otázkách týkajících se společnosti. Jednou z nejvýznamnějších povinností/práv valné hromady je rozdělení hospodářského výsledku – tj. rozdělení podílu na zisku společníkům.

2.3 Podnikatelský plán

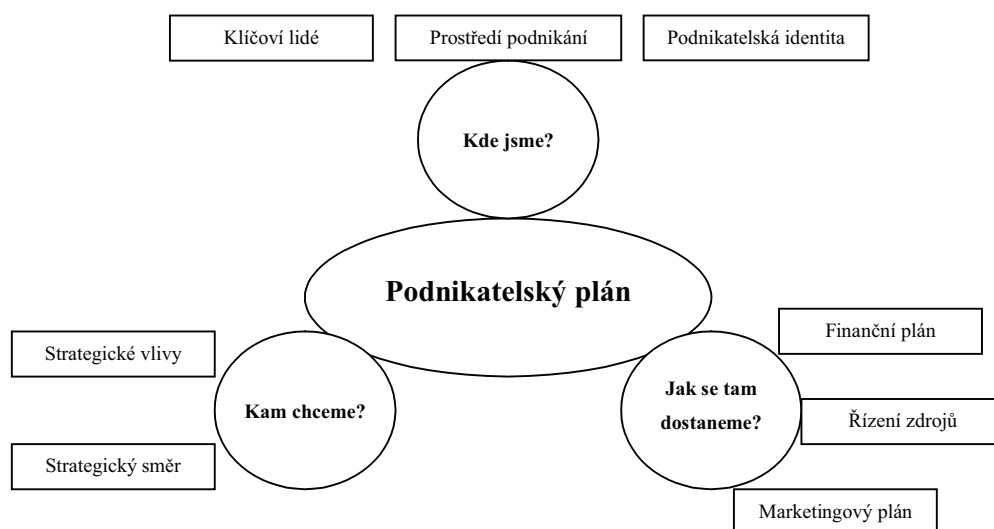
Tato kapitola se zabývá teorií zpracování a využití podnikatelského plánu. Z pohledu podniku se jedná o velmi důležitý dokument. Business plan se sestavuje jak před zahájením podnikatelské činnosti, ale i v jejím dalším průběhu. Jedná se o písemný materiál, který pomáhá definovat cíle podnikatele a způsoby, jakými jich bude dosaženo. Popisuje všechny důležité interní a externí faktory působící na podnik, je důležitým nástrojem při řízení podniku, slouží jako podklad při žádosti o získání finančních prostředků a v neposlední řadě identifikuje rizika související s podnikatelskou činností. [9]

2.3.1 Definice a smysl podnikatelského plánu

Autoři Hirschrich a Peters [5] definují podnikatelský plán takto: „*Podnikatelský plán je písemný materiál zpracovaný podnikatelem, popisující všechny důležité vnější i vnitřní faktory související s chodem podniku.*“

Podle autora Stokesa [16] musí business plan odpovídat na tři zásadní otázky, a to: **Kde je podnikatel nyní, kam chce dojít a jak se tam dostane.** Přirovnává ho tedy k autoatlasu. Jeho myšlenku zobrazuje následující obrázek.

Obrázek 1: Schéma podnikatelského plánu [16]



K určení současné situace je třeba popsat podnik samotný, jeho právní formu a organizační strukturu, klíčové pracovníky a jejich kvalifikaci a prostředí, ve kterém podnik provozuje svoji činnost (viz. kapitoly 2.6 a 2.7).

Pro stanovení budoucího požadovaného stavu je potřeba stanovit cíle a strategii podniku. Strategie musí velmi úzce souviset se stanovenými cíly. Obecně lze konstatovat, že cíle jsou žádoucí budoucí stavy, kterých má být dosaženo. Strategie vyjadřuje základní představu o způsobu, jakým budou podnikové cíle dosaženy. [7]

Pro odpověď na poslední otázku, jak se tam dostaneme, je třeba vypracovat podrobné dokumenty, které jsou nedílnou součástí podnikatelského plánu. Jsou jimi především:

- podrobný finanční plán, včetně základní finanční analýzy
- návrh řízení finančních, lidských a materiálových zdrojů
- zpracování marketingového plánu

Podnikatelský plán má obvykle pro podnikatele dvojí využití. Jedná se, jak již bylo řečeno, o dokument, který slouží jako základ k vlastnímu řízení firmy. Má však i externí uplatnění v případě, že firma hodlá financovat investiční program zčásti nebo zcela pomocí cizího kapitálu. V tomto případě je třeba přesvědčit poskytovatele kapitálu o výhodnosti celého projektu. Kvalitně vypracovaný plán může získání kapitálu významně podpořit. [2]

Z výše uvedeného tedy vyplývá, že vždy je třeba mít na mysli, komu je podnikatelský plán určen a tomu přizpůsobit obsah některých částí podnikatelského plánu. Např. údaje o vlastnících podniku je nutné uvést především pro externí uživatele.

2.3.2 Struktura podnikatelského plánu

Obvykle má podnikatelský plán strukturu, která se skládá z následujících deseti částí. Uvádím i výčet nejdůležitějších prvků, které by měly jednotlivé části obsahovat [9]:

- 1) **Titulní strana** – Název a sídlo společnosti, jména podnikatelů a spojení na ně, popis společnosti a povaha podnikání, způsob financování a jeho struktura
- 2) **Exekutivní souhrn** – Obvykle se zpracovává až po sestavení plánu. Cílem je probudit zájem potenciálních investorů. Obsahuje hlavní myšlenku plánu.
- 3) **Analýza odvětví** – Patří sem zejména analýza konkurenčního prostředí, detailní analýza odvětví z hlediska vývojových trendů a historických výsledků, vč.

odhadů budoucího vývoje. Na základě provedení segmentace trhu by měl být vytipován cílový trh.

- 4) **Popis podniku** – Výrobky nebo služby, umístění a velikost, personální zajištění, organizační schéma, apod.
- 5) **Výrobní/obchodní plán** – Zachycuje celý výrobní proces, vč. subdodávek. U obchodní firmy obsahuje informace o nákupu zboží, potřebné skladovací prostory atd. Pokud jde o poskytování služeb, obsahuje popis procesu poskytování služeb, vazbu na subdodávky a hodnocení subdodavatelů.
- 6) **Marketingový plán** – Ocenění, distribuce a propagace výrobků, odhady objemu produkce. Pro investory považován za nejdůležitější část.
- 7) **Organizační plán** – Forma vlastnictví, informace o managementu, organizace činnosti uvnitř podniku.
- 8) **Hodnocení rizik** – Analýza rizika, strategie jeho zvládnutí, alternativní řešení.
- 9) **Finanční plán** – Předpoklad příjmů a výdajů, vč. tržeb a nákladů na 3 roky, vývoj hotovostní toků (Cash-flow), odhad rozvahy
- 10) **Přílohy** – Informativní materiály, na které je odkazováno v textu, slouží jako podpůrná dokumentace

2.3.3 Požadavky na podnikatelský plán

Podnikatelský plán by měl nejen odpovídat požadované struktuře, ale měl by splňovat určité požadavky, které zvyšují jeho potenciál pro praktické využití a jeho naději na budoucí úspěch. Tyto požadavky podle autora Fotra jsou [2]:

- Být stručný a přehledný (max. délka 50 stran)
- Být jednoduchý a srozumitelný (nezacházet do technických detailů)
- Demonstrovat výhody produktu či služby pro zákazníka
- Orientovat se na budoucnost
- Být důvěryhodný a realistický (otevřeně hodnotit konkurenci)
- Nezakrývat slabá místa a rizika projektu

- Upozornit na konkurenční výhody, silné a slabé stránky podniku a kompetence manažerského týmu
- Prokázat schopnost firmy hradit úroky a splátky
- Být zpracován kvalitně po formální stránce

2.4 Specifika podnikání ve službách

Růst významu služeb je bezpochyby současným celosvětovým trendem. Zatímco dříve nabídka služeb pouze doprovázela prodej zboží u předních firem, v dnešní době je tomu přesně naopak. Nabídka služeb je často doprovázena prodejem hmotného zboží. Zvyšující se úloha služeb se promítá do zvyšování podílu lidí zaměstnaných ve službách ve všech vyspělých zemích a také v České republice. V nejvíce rozvinutých zemích činí tento podíl 70-75%. [17]

2.4.1 Definice služeb

Službu můžeme definovat takto: „*Služba je jakákoliv činnost nebo výhoda, kterou jedna strana může nabídnout druhé straně, je v zásadě nehmotná a jejím výsledkem není vlastnictví. Produkce služby může ale nemusí být spojena s hmotným produktem.*“ [11]

Podnikatelský sektor pochopitelně realizuje především ty služby, které mu umožňují realizovat přiměřený zisk. Jedná se především o oblasti jako bankovníctví, pojišťovnictví, cestovní ruch, doprava, marketingový výzkum, některé lékařské služby, právní a komerční poradenství, soukromá doprava, opravárenské služby, aj. [17]

2.4.2 Klasifikace služeb

Jelikož je sektor služeb značně rozsáhlý a představuje velké množství procesů, uvádím základní členění služeb. Toto rozdělení umožňuje lépe analyzovat služby a pochopit použití různých marketingových nástrojů a nástrojů řízení pro příslušné kategorie služeb. Klasifikace provedena podle [17].

Odvětvové třídění

Terciární – restaurace, hotely, kadeřnictví, kosmetické služby, prádelny a čistírny, opravy a údržba domácností, řemeslnické práce, aj. práce dříve prováděné doma.

Kvartérní – doprava, obchod, komunikace, finance a správa. Charakteristickým rysem je usnadňování, rozdělení činností a tím zefektivnění práce.

Kvintetní – zdravotní péče, vzdělávání, rekreace. Charakteristickým rysem je, že služby svého příjemce mění či nějakým způsobem zdokonalují jeho život.

Tržní a netržní služby

Toto členění rozlišuje služby, které lze směnit na trhu za peníze (podnikatelský sektor), a služby, které jsou důsledkem sociálního a ekonomického prostředí. Ty představují výhody, které je nutno rozdělovat pomocí netržních mechanismů. Patří sem veřejné služby (produkované vládou a místní správou). Za tyto služby se neplatí, nebo jejich uživatelé platí ceny dotované státem. Zařazení služeb do kategorie tržních nebo netržních nemusí být vždy jednoznačné. V některých odvětvích mohou vedle sebe existovat totožné typy služeb tržních i netržních (např. zdravotnictví, školství).

Míra zhmotnění služby

Jako následek sílí konkurence je v poslední době velice důležitý účinný marketing zboží pomocí doprovodných služeb. Doprovodné služby odlišují výrobek od konkurence a představují pro zákazníka určitou výhodu. Zároveň jsou některé služby doprovázeny zbožím, které službu zhmotňuje. Ve vyspělých ekonomikách převládá v poslední době právě tento princip nabídky.

Celková nabídka na trhu je tedy tvořena kombinací veškerého zboží a služeb. Služby můžeme podle jejich postavení v celkové nabídce klasifikovat dle následujících kritérií.

Tabulka 3: Princip nehmotnosti [17]

Stupeň nehmotnosti	Služby pro výrobu	Služby pro spotřebitele
Zásadně nehmotné služby	Bezpečnost, komunikační systémy, franchising, fúze, akvizice	Muzea, aukční síně, zaměstnavatelské agentury, zábava, vzdělání
Služby poskytující přidanou hodnotu k hmotnému produktu	Pojištění, údržba, poradenství, inženýring, reklama, obalový design	Realitní kanceláře, překladatelské služby, servisní a fotografické služby
Služby zpřístupňující hmotný produkt	Velkoobchod, doprava, skladování, financování, architektura, faktoring	Maloobchod, prodejní automaty, poštovní zásilky, půjčovny, hypotéky

2.4.3 Loajalita zákazníka

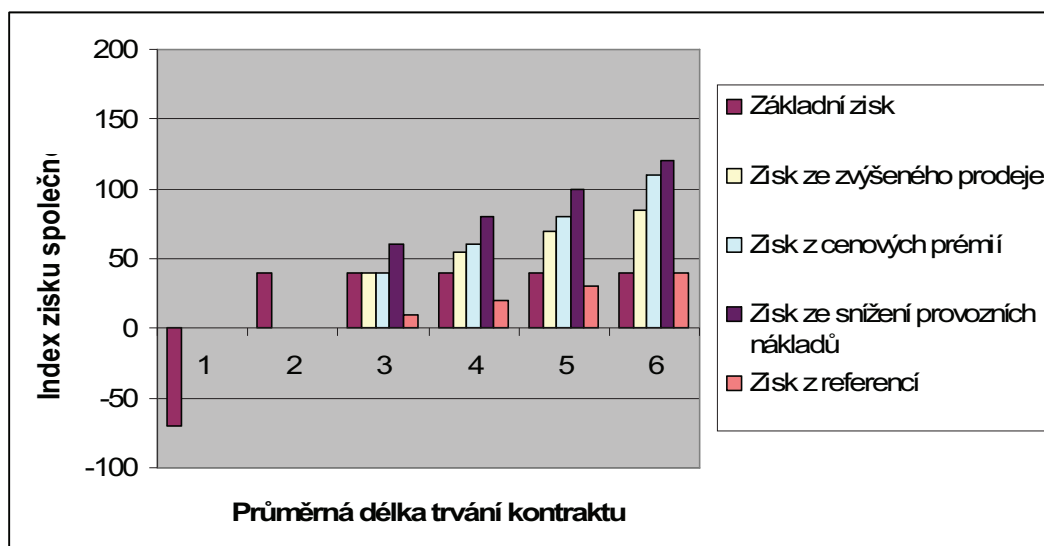
Loajální zákazník je základním stavebním kamenem úspěšného podnikání a u služeb toto platí dvojnásob. Ovlivňuje totiž loajalitu zaměstnanců i dodavatelů. Zároveň také vytváří zisk, který povzbuzuje loajalitu společníků nebo akcionářů.

Loajálnost zákazníka jde ruku v ruce se ziskovostí. Sloužit stálým zákazníkům je totiž daleko levnější než získávat zákazníky nové. S většinou nových zákazníků jsou spojeny počáteční náklady. Ty se mohou projevat např. ve formě dočasně snížené

ceny jako podnětu pro zakoupení služby potenciálním zákazníkem a seznámení se s ní. Stejně tak je potřeba počítat s nemalými náklady na propagaci při snaze o získání nových zákazníků. Stálí zákazníci službu znají, a proto je levnější je obsloužit. Navíc poskytují reference dalším potenciálním zákazníkům, a to zcela zdarma. [4]

Následující graf ukazuje, jakou část zisku přináší firmám podnikajícím ve službách loajální zákazníci. Vyplyvá z něj, že zachovat si loajální zákazníky se stává v oblasti služeb klíčovým aspektem úspěchu a dlouhodobé ziskovosti.

Graf 1: Vliv zachování zákazníků na zisky [4]



2.5 Strategie

Úspěch podniku a tím i samotného podnikatele mnohdy závisí na volbě strategie. V odborných publikacích existuje celá řada pojetí strategického řízení, v praxi je ale vždy třeba vycházet z podmínek konkrétního podnikatelského subjektu. Strategické řízení je soubor aktivit, které jsou zaměřené na dlouhodobý soulad mezi posláním, dlouhodobými cíly a zdroji podniku. Je úkolem zejména vrcholového managementu a pokud není oddělen management od vlastníků, potom je strategické řízení úkolem vlastníků firmy. [6]

„Strategie vyjadřuje základní představy o tom, jakým způsobem má firma dosáhnout požadovaného stavu své existence, tedy stanovených cílů.“ [6]

Podnikatelské prostředí, ve kterém se firma nachází, může vytvářet celou řadu příležitostí, ale také hrozeb. K volbě optimální strategie je tedy třeba provést důkladnou analýzu vnějších faktorů působících na podnik, stejně jako faktorů, které působí uvnitř podniku. Jejich správné pochopení je velmi důležité pro volbu optimální strategie. [7]

Shrnutí teoretických poznatků k analýze vnitřních a vnějších faktorů uvádím v kapitolách 2.6 a 2.7.

2.6 Analýza vnějších faktorů

Strategická analýza okolí firmy je proces, během kterého se monitoruje okolí podniku a zjištěné skutečnosti se vyhodnocují. Na jejich základě jsou potom určeny příležitosti a hrozby, které jednotlivé faktory pro podnik představují. Je třeba se zaměřit především na odhalení vývojových trendů, které mohou podnik v budoucnu významně ovlivnit. Analýzu vnějších faktorů rozdělujeme na analýzu obecného okolí podniku a oborového okolí podniku. [7]

2.6.1 Analýza obecného okolí podniku

Ekonomické faktory

Situaci podniku vždy ovlivňuje současný i budoucí stav ekonomiky. Důležité jsou zejména stadium hospodářského cyklu, politická situace a její vliv na ekonomiku, hospodářská politika vlády, monetární politika státu, fiskální politika, stav platební bilance státu, míra inflace, situace na kapitálovém trhu. Každý z těchto faktorů může usnadňovat nebo znesnadňovat dosahování strategických cílů podniku.

Je podstatné uvědomit si fungování **tzv. magického čtyřúhelníku**, který tvoří ekonomický růst, nezaměstnanost, inflace a vnější rovnováha. Cílem je maximalizovat ekonomický růst a přebytek obchodní bilance a minimalizovat nezaměstnanost a inflaci. Zlepšení jedné z veličin však zpravidla negativně ovlivňuje ostatní. Působení uvedených faktorů však může být na různé podniky různé. Pro některé může aktuální situace znamenat hrozbu, pro jiné naopak příležitost.

Ekologické a klimatické faktory

Ekologické faktory významně ovlivňují především výrobní technologie podniků, rozmisťování výrobních jednotek. Vlivem působení těchto faktorů je např. vyvinut tlak na racionalizaci spotřeby energie a využití přírodních zdrojů.

Sociální faktory

Důležitou roli v této oblasti hraje zejména životní styl, společensko-politický systém, hodnoty a postoje lidí, životní úroveň, kvalifikační struktura populace, zdravotní stav populace, atd. Sociální faktory mohou významně ovlivňovat poptávku po zboží a službách, na druhé straně ovlivňují i stranu nabídky.

Technologické faktory

Pro existenci a vznik nových podniků jsou velmi významné vynálezy a zásadní inovace. Díky technologickému rozvoji je možné získat náskok před konkurencí a na řadu let neotřesitelnou vůdčí pozici na trhu. Zaměření na technický rozvoj je klíčové především pro firmy sledující diferenciální obchodní strategii. Využívají jako svoji hlavní konkurenční zbraň exkluzivní charakter svých výrobků a služeb.

Vládní sektor

Stát ovlivňuje fungování ekonomiky především zákony a kontrolou jejich dodržování. Stát je rovněž významným zaměstnavatelem. V některých oblastech kontroluje fungování trhů. Stát realizací svojí hospodářské politika, která může mít např. podobu podpory malých podniků, ovlivňuje fungování trhu a vytváří příležitosti a hrozby pro konkrétní podniky.

2.6.2 Analýza oborového okolí podniku

Oborové okolí je tvořeno především konkurenty podniku, dodavateli a odběrateli. Strategie je silně ovlivňována atraktivitou odvětví.

Sektor zákazníků

Klíčové je identifikovat kupující a hlavní faktory, které ovlivňují jejich rozhodnutí nakupovat. Dále určit demografické faktory, které vytvářejí změny v určitých kategoriích zákazníků. V neposlední řadě je potřeba určit geografické rozmístění trhů. Stejně tak je důležité zaměřit se na to, jaké mají zákazníci očekávání a kdo se vůbec může stát zákazníkem firmy.

Sektor dodavatelů

Hlavním cílem je analyzovat dostupnost a náklady všech vstupů. Ty jsou určovány především kvalitou vztahů mezi podnikem a jeho dodavateli. Síla odběratele je velká, pokud je podnik velký a odebírá velké množství zboží nebo služeb. Naopak malá je tehdy, pokud se jedná o vysoce konkurenční prostředí a tedy odběratel odebírá pouze zanedbatelnou část zboží nebo služeb.

Sektor konkurentů

Vstup a výstup podniků do/z odvětví je dán především bariérami vstupu a výstupu. Nejdůležitějšími z nich jsou následující:

Bariéry vstupu

- Diferenciace výrobků
- Rozsah produkce
- Distribuční kanály
- Absolutní výhody v celkových nákladech
- Možná reakce současných podniků na vstup nové konkurence

Bariéry výstupu:

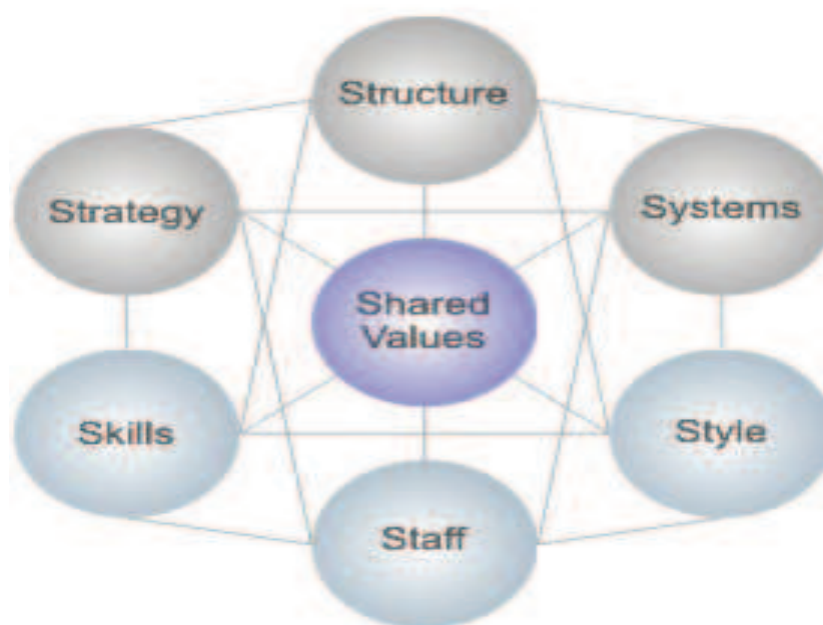
- Zvyky a stereotypy řídicích pracovníků
- Utopení peněz ve výrobních prostředích
- Vysoké přímé náklady na výstup

Z hlediska strategie je důležité sledovat chování a změny strategie konkurentů. Zejména hledat otázky na odpovědi jako: Zvětšují konkurenti svůj podíl na trhu? Jak to dělají? Vytvářejí nové produkty? Zvětšují náklady na propagaci? Mění se jejich management? Získávají strategické partnery?

2.7 Analýza vnitřních faktorů

Pro analýzu vnitřních faktorů jsem zvolil model 7S. Analýzou 7S faktorů je možné se přesvědčit, že všechny části organizace pracují v souladu. Tzv. rámec 7S byl vytvořen McKinseym a na začátku osmdesátých let rozvinut Tomem Petersem a Robertem Watermanem. Základní myšlenkou této teorie je, že všech 7S organizace musí fungovat v souladu.

Obrázek 2: McKinseyho 7S model [33]



Prvky modelu můžeme rozdělit na tvrdé a měkké takto:

- 1) Tvrdé lze jednodušeji definovat a management je může přímo ovlivnit:
 - Strategy (strategie) – postup jak dosáhnout stanovených cílů
 - Structure (struktura) – organizační struktura podniku
 - Systems (systémy) – denní aktivity a procedury zaměstnanců

2) Měkké nelze jednoduše popsat, jsou více ovlivněny kulturou, ale jsou stejně důležité jako ty tvrdé:

- Skills (dovednosti) – dovednosti a kompetence zaměstnanců
- Staff (zaměstnanci) – zaměstnanci a jejich obecná náplň práce
- Style (styl) – manažerský styl podniku
- Shared Values (sdílené hodnoty) – zásadní hodnoty podniku

Tento model může být použit např. ke zvýšení efektivity podniku, odhalení nejpravděpodobnějších efektů budoucích změn, zvolení nejlepšího způsobu implementace budoucí strategie.

2.8 Marketingový výzkum

Tato kapitola se zabývá marketingovým výzkumem. Jelikož marketingový plán je nedílnou součástí podnikatelského plánu a informace k jeho sestavení se získávají především prostřednictvím průzkumu trhu, je tomuto tématu věnována samostatná kapitola. Obsahuje jak definici a smysl marketingového výzkumu, tak jeho druhy, metody, postupy jeho provádění apod.

2.8.1 Definice a smysl marketingového výzkumu

Je velmi těžké najít přesnou definici tohoto pojmu. Ve většině knih je toto téma opomíjeno a bráno jako samozřejmost. Autorka Vašítková uvádí následující definici [17]: „*Marketingový výzkum je spojení firmy poskytující služby s trhem prostřednictvím informací. Informace jsou systematicky získávány, analyzovány a jejich interpretace slouží jak pro řízení marketingových činností firmy, tak pro řízení firmy samotné.*“

Účelem marketingového výzkumu je tedy napomáhat řešit a zdokonalovat rozhodnutí, vybírat nejlepší možnosti nebo dokonce i vytvořit program pro

marketingové rozhodování. Aby bylo možné ziskově uspokojovat potřeby trhů, je nutné těmto trhům a potřebám zákazníků – jednotlivců či organizací – naprosto porozumět. Marketingový výzkum může být aplikován na jakýkoliv trh, avšak podle charakteru trhu existuje mnoho rozdílů v přístupu a technologiích ze strany výzkumníka. Je tedy potřeba se dobře orientovat nejen v trhu, ale i v technologii jeho výzkumu. [3]

Marketingový výzkum na trhu služeb může být zaměřen na následující oblasti [17]:

Výzkum trhů: Zabývá se analýzou tržního potenciálu pro stávající produkty a hodnocením poptávky po produktech nových. Dále může řešit prognózu prodeje, charakteristiky trhů a studie trendů.

Výzkum produktů služeb: Zkoumá přijímání nových produktů zákazníky, studuje nové služby, zkoumá nespokojenost zákazníků a její příčiny, provádí tržní testy navržených produktů a služeb.

Výzkum efektivnosti nástrojů komunikačního mixu: Hodnotí úspěšnost reklamy, výběr reklamních médií, hodnotí výběr prvků podpory prodeje a ověřuje image firmy u veřejnosti.

Oblast distribuce: Zabývá se umístěním služby, umístěním distribučních center a analyzuje náklady dopravních metod.

Oblast cen: Analyzuje chápání ceny zákazníkem, cenovou elasticitu, nákladovou analýzu, marginální analýzu a konkurenční cenovou politiku.

Aby bylo možné se v průběhu prováděného výzkumu minimalizovat pravděpodobnost chyby, musí být splněny následující požadavky [17]:

1) Zaměření – výzkum musí vycházet z cílů marketingové koncepce firmy.

- 2) **Objektivita** – eliminace vlivu subjektivního zkreslení při výběru respondentů, při vlastním šetření i při následném zpracování.
- 3) **Systematičnost** – vyloučení vlivů nahodilosti a marginálnosti.
- 4) **Včasnost** – výzkum musí být časově vymezen tak, aby jeho výsledky byly skutečně využitelné pro rozhodovací proces.
- 5) **Efektivnost nákladů** – náklady vynaložené na výzkum nesmí být vyšší než očekávané přínosy.
- 6) **Přesnost a spolehlivost** – výběr vhodných metod a technik, využití výpočetní techniky a softwarových produktů a zároveň pokud by byl realizován podobný výzkum za obdobných podmínek jinde, měly by být výsledky obou shodné.

2.8.2 Kvalitativní a kvantitativní výzkum

Pojmy kvalitativní a kvantitativní výzkum jsou používány k rozdělení výzkumných metod na ty, jejichž cílem je porozumění předmětu (na začátku) a ty, které zahrnují měření (později). Např. ve Velké Británii kvalitativní výzkum představuje asi pouhou desetinu prováděných výzkumů. Je ale zřejmé, že důležitost kvalitativního výzkumu neodpovídá námaze. Velmi často předchází totiž práci kvantitativní a v podstatě udává směr. Výsledky kvantitativního výzkumu mohou někdy být natolik přesvědčivé, že se samy stávají podkladem pro obchodní rozhodování. [3]

Kořeny slov „kvalitativní“ a „kvantitativní“ naznačují, že jeden je založen na kvalitě, zatímco ten druhý na kvantitě. Kvalitativní výzkum se zabývá především porozuměním. Problémem tedy může být fakt, že výsledky nemohou být díky nedostatku měření absolutně správné. Používá metody klinické psychologie a myšlenek založených na sociologii a antropologii. Malý počet dotazovatelů dovoluje sbírat většinu dat osobně. Obyčejná myšlenka vyslovená jedním dotazovaným může vyústit i v celou strategii. Hodně závisí na dovednostech výzkumníka.

Kvalitativní výzkum využívá především metod jako je pozorování, diskusní skupiny, hloubková interview a projektivní techniky dotazování, kterými jsou nepřímé otázky, slovní asociace, větné doplňování, symbolická analogie, fantazie, budoucí vývoj, kreslení, obrazová asociace, modelování, aj.

Kvantitativní výzkum se zabývá měřením aspektů trhu nebo populace spotřebitelů. Může sledovat dva fenomény, měkké, kterými jsou stanoviska zákazníků, a drsné, jako velikost trhu, podíl značky, frekvence nákupů. Data trhu nebo skupiny spotřebitelů se dají získat cenou – schraňování platných informací od každého jednotlivého spotřebitele. V praxi se však s cenou příliš nepočítá. Jednak je velice nákladné získání dat od každého jednotlivce a navíc časová náročnost většinou nevyhovuje obchodním termínům. Kvantitativní výzkum je tedy téměř vždy založen na určitých výběrových metodách, které předpokládají, že sebraná data mohou zastupovat celou populaci.

Kvantitativní výzkum může získávat data jako rozměry trhu, profily a členění spotřebitelů nebo subjektivní data. Tato data mohou být získávána pro různé úrovně trhů (výrobci, distributoři, velkoobchodci, maloobchodci, spotřebitelé). Za hlavní metody jsou považovány přímé měření a dotazování.

U kvantitativního výzkumu je velice důležitá problematika výběru vzorků. Ta je založena na statistické teorii. V marketingovém výzkumu se většinou pracuje s pravděpodobností (hladinou důvěrnosti) 95%. Správný výběr vzorků předpokládá jeho náhodnost, tzn. každý člen populace má reálnou možnost být vybrán. Neplatí-li to, není výběr náhodný, ale je „zaujatý“.

2.8.3 Metodika marketingového výzkumu

Efektivní marketingový výzkum by měl zahrnovat pět kroků. Jsou jimi definování problému a výzkumných cílů, sestavení plánu výzkumu, shromáždění informací, analýza a vyhodnocení informací, prezentace výsledků. [17]

Definování problému a výzkumných cílů

Správná definice výzkumu je důležitá především z hlediska celkových nákladů výzkumu. Pokud není správně definován, může být velmi nákladný a náklady mohou dokonce převýšit přínosy výzkumu, což je nežádoucí. Hodnota informací získaných výzkumem závisí na jejich spolehlivosti, platnosti výsledků a také na ochotě managementu realizovat příslušná doporučení.

Cíl výzkumu velkou měrou určuje výzkumnou metodu, která bude použita. Bývá často vyjádřen formou hypotézy. Je možné rozlišit čtyři metody výzkumných projektů:

- Monitorovací výzkum (permanentní shromažďování informací a jejich analýza, pomáhá odhalit potíže a příležitosti)
- Badatelský výzkum (nedostatek předběžných informací, cílem je shromáždit základní údaje, obvykle kvalitativní přístup)
- Popisný výzkum (popisuje určité veličiny, cílem je poskytnout informaci o určitých aspektech trhu, nejpoužívanější, často dotazníkové akce)
- Kauzální výzkum (zkoumá příčiny problémů a příležitostí, prováděn formou experimentu)

Sestavení plánu výzkumu

Plán výzkumu by měl poskytnout informace o odhadu nákladů na realizaci, o informačních zdrojích, o výzkumných přístupech a metodách výzkumu, atd. Plán má za úkol zajistit plynulý průběh realizace výzkumu a potřebné informace. Plán má vymezit tři fáze výzkumu, a to přípravnou, realizační a prezentační. V širším smyslu znamená plánování výzkumu také zajištění po stránce personální, finanční a technické.

Součástí plánu je také výběr objektů zkoumání. Soubor všech objektů, které ukazují určité podstatné znaky, se nazývá základní soubor. Jelikož je většinou tvořen

velmi širokou populací, výzkum se provádí pouze na tzv. výběrovém souboru. Plán výběru musí obsahovat tato rozhodnutí:

- Určení tzv. výběrové jednotky (kdo má být dotazován)
- Velikost výběrového souboru (kolik dotazovaných má být osloveno)

Teorie výběru vzorků je popsána v kapitole 2.8.2.

Shromáždění informací

Při výzkumu je možné použít primárních nebo sekundárních informací. Sekundární informace jsou takové, které již byly jednou shromážděny pro jiný účel, ale jsou volně k dispozici. Jejich výhodou jsou nízké náklady a rychlost jejich zjištění. Na druhou stranu potřebné sekundární informace nemusí být k dispozici nebo mohou být zastaralé, nepřesné, neúplné nebo nespolehlivé. V tom případě je potřeba získat informace primární. Sekundární informace mohou být získány z interních zdrojů (vnitřní informační systémy podniku) nebo z externích zdrojů (státní publikace, databázové informace, periodika, apod.)

V případě získávání primárních informací, které jsou většinou pro danou problematiku daleko významnější je možné použít kvalitativní či kvantitativní přístup (viz. kapitola 2.8.2). Primární informace jsou získávány následujícími výzkumnými přístupy:

- Pozorování – Pozorujeme relevantní aktéry v relevantním prostředí. Je potřeba zvolit objekty pozorování, kdy a kde budou pozorovány a také způsob pozorování. Pozorování není závislé na ochotě pozorovaných osob spolupracovat, není zde nebezpečí zkreslování, avšak jsou vysoké nároky na pozorovatele. Je časově náročné a výsledky obtížně kvantifikovatelné.
- Dotazování – Nejčastěji využívaná metoda primárního výzkumu. Výběr vzorku je potřeba vždy provést kvalifikovaně. Kvalita výběru se promítá do

kvality výsledku. Nejpoužívanějším nástrojem jsou dotazníky. Tabulka 4 uvádí kritéria výběru metody dotazování.

- Experimentální výzkum – Vědecky nejhodnotnější způsob, avšak velice nákladný na realizaci. Zkoumá reakce na různé podněty, smyslem je odhalit příčinné vztahy. Mohou být prováděny v laboratorním nebo přirozeném prostředí.

Tabulka 4: Kritéria výběru metody dotazování [17]

Ústní	Korespondenční	Telefonické	E-mailové
Osobní kontakt	Chybí osobní kontakt	Omezený osobní kontakt	Chybí osobní kontakt
Možnost většího počtu otázek	Možnost většího počtu otázek	Malý počet otázek	Možnost většího počtu otázek
Možnost doplňujícího výkladu	Nemožnost doplňujícího výkladu	Možnost doplňujícího výkladu	Možnost doplňujícího výkladu
Velká míra odpovědnosti	Malá míra odpovědnosti	Střední míra odpovědnosti	Malá míra odpovědnosti
Středně dlouhá doba šetření	Delší doba šetření	Kratší doba šetření	Kratší doba šetření
Vysoké náklady	Nízké náklady	Středně vysoké náklady	Nízké náklady
Nemožnost anonymity	Možnost anonymity	Nemožnost anonymity	Možnost anonymity
Možnost složitých otázek	Pouze jednoduché otázky	Nepříliš složité otázky	Nepříliš složité otázky
Malá skupina respondentů	Velká skupina respondentů	Střední skupina respondentů	Velká skupina respondentů
Dobrá odezva	Špatná odezva	Středně dobrá odezva	Středně dobrá odezva
Vysoká návratnost	Nízká návratnost	Vysoká návratnost	Středně vysoká návratnost

Analýza a vyhodnocení informací

Pro třídění a klasifikaci získaných údajů se využívá statistických technik či rozhodovacích modelů. Z roztříděných informací se poté vyvodí potřebné závěry.

Prezentace výsledků

Výsledky musí být zpracovány v podobě ucelených, verbálně formulovaných závěrů a doporučení. Stylisticky propracovaný text je vhodné doplnit tabulkami, případně přepracovanými do grafů a diagramů.

2.9 SWOT analýza

SWOT analýza je metoda analýzy, která se používá ke zhodnocení silných (Strengths) a slabých (Weaknesses) stránek, příležitostí (Opportunities) a hrozeb (Threats), spojených s určitým projektem, typem podnikání nebo konkrétním podnikem. Jde o metodu analýzy užívanou především v marketingu. Díky ní je možné komplexně vyhodnotit fungování firmy, nalézt problémy nebo nové možnosti růstu. Je součástí strategického plánování společnosti. Vhodné je ji použít na závěr po provedení podrobných analýz vnějších a vnitřních faktorů jako přehledný souhrn získaných poznatků.

Silné a slabé stránky jsou interní faktory, nad kterými má podnik určitou kontrolu a může je ovlivnit. Pro vnitřní činitele se provádí S - W analýza, která hodnotí zejména průzkum trhu, cenu, distribuci, inovaci, stupeň automatizace a mechanizace, personalistiku, financování, systém plánování a řízení výroby. Silné a slabé stránky podniku jsou faktory zvyšující nebo naopak snižující vnitřní hodnotu firmy (aktiva, dovednosti, podnikové zdroje atd.).

Příležitosti a hrozby jsou externí vlivy, které podnik sám o sobě nemůže nijak ovlivnit, může pouze těmto faktorům své chování a záměry přizpůsobit, nebo na ně reagovat. Pro tyto vnější činitele se pak provádí O - T analýza, která umožňuje rozšíření příležitostí na trhu a upozorňuje na budoucí problémy. [15]

3 Analýza současné situace podniku

Analytická část diplomové práce obsahuje podrobnou analýzu současné situace podniku. Zabývá se popisem činnosti firmy a historického vývoje, dále zkoumá vlivy působení interních a externích faktorů na společnost. Analýza obsahuje také marketingový průzkum, který je vytvořen pro konkrétní podnikatelský plán. Výsledkem analýzy je vyhodnocení silných a slabých stránek firmy, včetně příležitostí a hrozeb, které skýtá současná situace na trhu v daném odvětví.

3.1 Popis činnosti podniku

Podnik XYZ je společností s ručením omezeným, která byla zapsána do obchodního rejstříku dne 4. září 2007. Poskytování služeb pod značkou XYZ v oblasti silniční motorové dopravy osobní a vnitrostátní příležitostné dopravy provozované osobním automobilem má ale dlouhodobější tradici. Značka ve městě Brně vznikla na podzim roku 2000. [30]

Společnost má v současné době jediného společníka, který je zároveň jednatelem společnosti. Dále zaměstnává cca 30 řidičů a 3 dispečery. Počet řidičů se v průběhu roku mění dle aktuální situace.

Hlavní službou, kterou podnik svým zákazníkům poskytuje, je tzv. Drink taxi. Tedy v podstatě osobu profesionálního řidiče, která zákazníka přepraví z místa, kde se v dané chvíli nachází, na požadované místo nebo adresu. Službu využívají především řidiči, kteří před jízdou konzumovali alkohol, či jiné omamné nebo návykové látky, pod jejichž vlivem nesmí dle platné legislativy řidič řídit motorové vozidlo. Tato služba může být rovněž využita za špatného počasí, kdy se řízení stává pro nezkušeného řidiče velmi nebezpečným. Dále je vhodná pro osoby, které nevlastní řidičský průkaz a z jakýchkoliv důvodů potřebují přepravit vozidlo.

Podnik XYZ působí v současné době pouze na území města Brna, tzn. službu poskytuje pouze v případě, že výchozí či koncový bod se nachází v Brně, či v jeho blízkém okolí. Osoba řidiče je vždy doprovázena doprovodným vozidlem, které řídí druhý řidič. Tím je zajištěna mobilita posádky a je také možné přepravovat osoby v doprovodném vozidle podle přání zákazníka. Maximální počet přepravovaných osob jednou posádkou tedy může být až čtyři + kapacita zákaznickova vozu (-1).

3.2 SLEPT analýza

Sociální faktory

V následujících tabulkách je uveden přehled sociálních faktorů působících v Olomouckém kraji a jejich vývoj. Obecně lze říci, že Olomoucký kraj patří ke krajům s vyšší nezaměstnaností v rámci České republiky, což je pro řešený podnikatelský plán nevýhodou. Výhodou naopak je rozložení tří velkých měst (Olomouc, Prostějov, Přerov) na poměrně malé ploše. Tato tři města představují největší potenciál pro společnost v rámci Olomouckého kraje.

Tabulka 5: Vývoj počtu obyvatel v Olomouckém kraji

Rok	2005	2006	2007	2008
Olomoucký kraj	639 161	639 894	641 791	642 137
Olomouc	100 381	100 168	100 373	100 373
Přerov	46 858	46 912	47 037	46 503
Prostějov	47 058	47 109	45 675	45 378

Zdroj: [http://www.czso.cz/xm/redakce.nsf/i/pocet_obyvatel_k_31_12_v_obcich_olomouckeho_kraje_\(1990_2008\)/\\$File/7100_stav.xls](http://www.czso.cz/xm/redakce.nsf/i/pocet_obyvatel_k_31_12_v_obcich_olomouckeho_kraje_(1990_2008)/$File/7100_stav.xls)

Z tabulky 5 jasně vyplývá, že počet obyvatel v těchto třech městech je konstantní. Přibývá ale obyvatel okolních vesnic. Je to z důvodu velké koncentrace pracovních míst v těchto městech a preferencí bydlení mimo centrum města.

Tabulka 6: Věková struktura obyvatelstva v městě Olomouc

kategorie	muži	ženy	celkem	podíl
Počet obyvatel celkem	47 480	52 893	100 373	100%
Počet obyvatel ve věku 0-14 let	6 688	6 438	13 126	13%
Počet obyvatel ve věku 15-64 let	34 768	36 563	71 331	71%
Počet obyvatel ve věku 64 a více let	6 024	9 892	15 916	16%

Zdroj: http://vdb.czso.cz/vdbvo/tabdetail.jsp?cislotab=MOS+ZV01&kapitola_id=5&kontext=t&razeni=ta&pro_4382338=500496

Podíl aktivní populace mezi 15 a 64 lety ve městech Prostějov a Přerov je obdobný jako ve městě Olomouc. Lze tedy konstatovat, že cca 65% obyvatelstva by teoreticky na základě věkové struktury mohlo patřit mezi řidiče.

Nezaměstnanost v Olomouckém kraji na konci roku 2009 dosahovala 12%. Trend byl ve srovnání s předchozím obdobím rostoucí. Průměrná hrubá mzda v kraji činila 19.615,- Kč rovněž s rostoucím trendem. Z dalších sociálních faktorů žádný významně nevybočuje v rámci ČR z obvyklých mezí. Sociálně-kulturní aspekty, stejně jako dostupnost pracovní síly v městech Olomouc, Prostějov a Přerov odpovídají průměrnému standartu stejně velkých měst v ČR. [25]

Legislativní faktory

Mezi významné legislativní faktory patří především ty, které jsou spojeny s provozem motorových vozidel. Řídit motorové vozidlo je v ČR povoleno pouze osobám starším 18 let s příslušným řidičským oprávněním. Vozidlo dále musí být pojištěno pojištěním odpovědnosti z provozu vozidla a musí mít platnou technickou prohlídku, včetně měření emisí. V případě nedodržení některé z výše uvedených podmínek není možné vozidlo provozovat a řídit. [23]

V případě řízení zákaznickova vozu je velmi důležité zmínit pojištění odpovědnosti řidiče. Tímto pojištěním by měli být pojištěni všichni řidiči. V případě, že

totiž způsobí škodu na voze zákazníka, mohou se dostat do potíží. Pojištění odpovědnosti zabezpečuje pojistnou ochranu klienta pro případ, kdy on způsobí neúmyslně jinému subjektu škodu, za kterou je odpovědný, a poškozený na něm požaduje náhradu. Jedná se zejména o škody na zdraví, resp. na životě a na majetku.

Dalším druhem pojištění je pojištění odpovědnost za škodu z výkonu povolání. Vychází z odpovědnosti každého zaměstnance za škody, které neúmyslně způsobí svému zaměstnavateli při plnění pracovního úkolu nebo v souvislosti s jeho plněním a to až do výše 4,5násobku svého platu. Pojištění se vztahuje opět na škody na zdraví, příp. životě, na majetku a ve formě finanční škody. [31]

Od 1.1.2010 se o korunu na litr zvyšuje spotřební daň pro motorové benziny, ostatní benziny a letecké pohonné hmoty benzinového typu a pro střední oleje a těžké plynové oleje. To platí i pro některé směsi motorových olejů a benzinu. Rovněž u DPH dochází od 1.1.2010 ke zvýšení obou sazeb o 1%. [22]

Ekonomické faktory

Zásadním ekonomickým faktorem, který významně ovlivňuje hospodářskou situaci v celé České republice, je působící ekonomická krize. Jejím následkem je rostoucí nezaměstnanost, která již byla výše zmíněna. Tento faktor oslabuje poptávku především po luxusních statcích, mezi které je možné podnikem XYZ nabízenou službu zahrnout. Je tedy potřeba provést detailní průzkum trhu a počítat s dalším oslabováním poptávky po službě v příštím období.

Politické faktory

Domnívám se, že politické faktory nejsou pro dané odvětví podnikání v současné době klíčové. Pochopitelně je třeba brát v úvahu výsledky parlamentních voleb, které se konají na konci května. Po jejich skončení mohou přijít s novou vládou i úpravy některých zákonů.

Technologické faktory

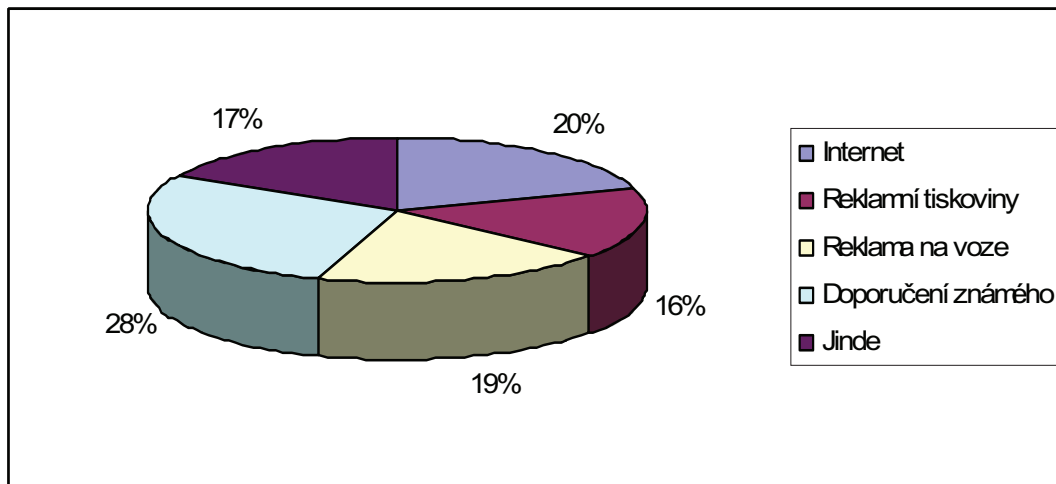
Opět zmiňuji pouze okrajově. Současný vývoj přináší řadu novinek v oblasti osobní přepravy. Ty ale zatím nejsou natolik zásadní, aby významně ovlivnily náklady služby. Sledování současných trendů, především v oblasti úsporných technologií, by mělo patřit do pracovní náplně manažera.

3.3 Analýza oborového okolí podniku

Zákazníci

Zákazníci, kteří nejvíce využívají nabízenou službu v městě Brně, jsou lidé zejména mezi 25 – 50 lety věku. Vlastní automobil a jedná z velké většiny o pracující. Ačkoliv cílovou skupinou byli od začátku lidé s nadstandardními příjmy, realita ukazuje, že o službu mají zájem i zákazníci z nižších příjmových skupin. Zákazníci se o dříve poměrně málo známé službě dozvídají především z následujících zdrojů uvedených v grafu 2. Detailnějším popisem cílové skupiny zákazníků a jejich potřebami a očekáváními se zabývám v kapitole 3.5.

Graf 2: Jak jste se dozvěděli o nabízené službě?



Zdroj: Internetové stránky firmy XYZ

Dodavatelé

Jelikož se jedná o poskytování služby, která nevyžaduje příliš velkou podporu dodavatelů, dodavatele pouze vyjmenuji.

Jedná se především o čerpací stanice, kde se do vozů čerpají pohonné hmoty. Díky poměrně značné konkurenci, je možné najít čerpací stanice s výrazně nižšími cenami. U některých čerpacích stanic hrozí nedostatečná kvalita pohonných hmot. Dále telefonní operátor, který v současné době zajišťuje komunikaci s dispečinkem pomocí služby „push to talk“¹. V současné době figurují na trhu tři operátoři. Rozsah a cena poskytovaných služeb jsou v podstatě totožné. Pokud se jedná o dodavatele vozidel, je možné volit mezi nákupem nových vozů ve značkových autosalonech, nákupem ojetých vozů v autobazarech, nebo využití operativního leasingu.

¹ „Push to talk“ - Stiskni a mluv. Jedná se o aplikaci do mobilních telefonů, která umožňuje používat mobilní telefon na principu vysílačky. Aktivace je zpoplatněna dle ceníku operátora.

Protože význam podniku a množství odebraného zboží a služeb je pro dodavatele minimální, firma nemá jakoukoliv možnost ovlivnit jejich kvalitu nebo cenu. Podnik nevytváří se svými dodavateli hlubší strategické vztahy.

Konkurence

V brněnském regionu působí v současné době několik větších a celá řada menších firem provozujících službu. Většina z nich vznikla až v posledních několika letech v návaznosti na úspěch společnosti XYZ a jejich dvou nejvýznamnějších konkurentů. Lze říci, že nabízené služby se nijak významně neliší. Firma XYZ nabízí oproti některým konkurentům možnost převozu motocyklů. Rovněž některé z konkurenčních firem nemohou přepravovat osoby ve svém voze, protože v tomto případě se jedná o koncesovanou živnost, jejíž získání je složitější.

Co se týče Olomouckého kraje, pro který je podnikatelský plán primárně zpracováván, v kraji působí v současné době jediná společnost nabízející tuto službu jako svoji hlavní náplň podnikání. Jedná se o firmu Drink-car-service. Dále tuto službu nabízí některé taxislužby. Cena se pohybuje mezi 25 – 35 Kč/km bez DPH. Podnik Drink-car-service uvádí, že není plátcem DPH. Proto si může pravděpodobně dovolit nabízet službu levněji než taxislužby. Nicméně na základě provedeného marketingového výzkumu není v regionu služba příliš známá. Pokud v regionu působí další firmy, nejsou o nich dostupné informace na internetu, ani je obyvatelé Olomouckého kraje neznají, jak bylo zjištěno v průzkumu.

Obecně lze říci, že vzhledem ke zjištěným faktům, v současné době prakticky neexistují bariéry vstupu. Od jediné firmy působící na trhu není možné očekávat výraznější reakci na vstup nového konkurenta. Její ceny jsou už teď velmi nízké. Produkt není ničím originální, lze jej snadno napodobit. Navíc marketing firmy není na vysoké úrovni. Úspěšné proniknutí na trh v regionu vyžaduje propracovanou a především efektivní marketingovou strategii. Je třeba dostat službu do širšího

podvědomí veřejnosti ve spojitosti s apelem na zodpovědnost řidičů a na možné důsledky vyplývající z nezodpovědného chování.

3.4 7S analýza

Strategie

Firma nemá oficiálně stanovené cíle ani strategii jak jich dosáhnout. Zaměstnanci dostávají pouze jakési školení v podobě základních instrukcí před první směnou. Nejsou seznámeni s posláním a strategií firmy. Je tedy jasné, že jako následek chybějících informací, nemusí být vždy jejich chování dle nejlepšího vědomí a svědomí v souladu s přesvědčením a představami managementu. Cílem managementu by do budoucna mělo být vytvoření srozumitelné strategie a její sdělení zaměstnancům.

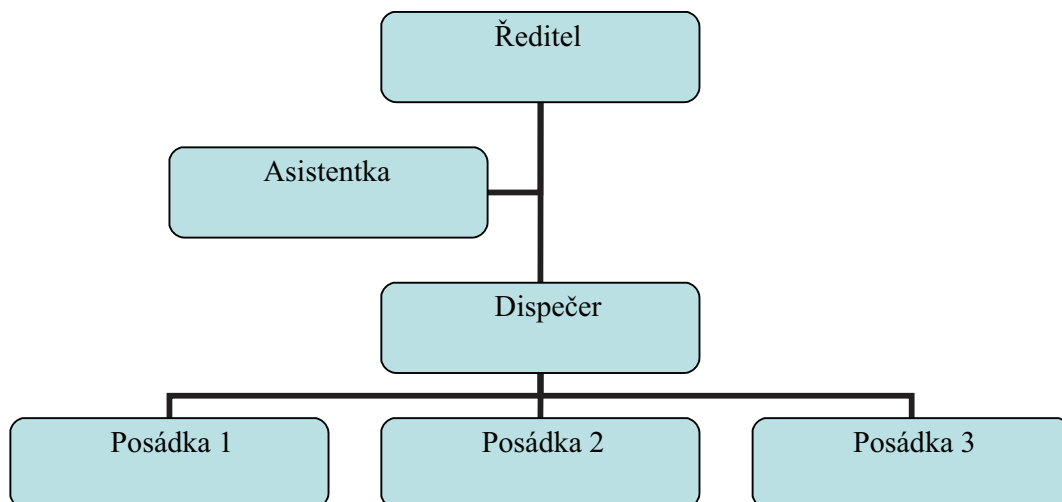
Struktura

Organizační struktura podniku je uvedena na obrázku 3. V čele stojí majitel, který je zároveň jednatelem. Jeho působnost ve firmě je ale omezena dalšími aktivitami a proto fakticky řídí firmu ředitel, který se zodpovídá majiteli. Řediteli jsou přímo podřízeni dispečeři, kteří jsou v průběhu pracovní směny nadřízeni jednotlivým posádkám (řidičům). Dále je řediteli podřízena asistentka, která zodpovídá za veškerou administrativu.

Řidiči vozidel jsou oba ve stejném postavení. Není zde tedy oficiálně vztah nadřízenosti a podřízenosti. Nicméně je dobrým zvykem, že služebně starší řidič rozhoduje v případě problémů a nejasností po konzultaci s mladším kolegou. Zde může docházet ke konfliktům, protože práce je psychicky náročná a mohou nastat neočekávané, mnohdy velmi stresující, situace.

Obecně je organizační struktura spíše neformální. Vazby vyplývající z organizační struktury jsou mnohdy ovlivněny věkem a zkušenostmi starších řidičů, kteří si prosadí své i přes nesouhlas nadřízeného dispečera.

Obrázek 3: Organizační struktura společnosti



Zdroj: Vlastní zpracování

Systémy

Do této kategorie je možné zařadit všechny systémy týkající se personální a účetní evidence. Ta je připravována asistentkou a zpracovává externí spolupracovníci.

Dále je možné zahrnout kontroly. Nejdůležitější je kontrola ujetých kilometrů se zákazníkem. Ta probíhá pouze expertním odhadem, případně přepočtením trasy asistentkou v elektronické mapě. Jelikož zákazník nezadává dispečinku přesnou adresu ukončení trasy, ale většinou pouze městskou část, vzniká zde problém krácení kilometrů řidiči, kteří část zákaznickových peněz neproučtují. Rovněž se může trasa měnit v průběhu jízdy, o čemž dispečink nemusí být informován. Detailní kontrola je za současné situace a nastavení prakticky nemožná.

Dovednosti

Co se týče dovedností a kompetencí jednotlivých pracovníků, je velmi těžké skloubit vysoké nároky na zaměstnance s jejich nízkým ohodnocením a náročnými pracovními podmínkami.

Od řidičů je vyžadována především dlouholetá praxe, zkušenosti a orientace v regionu. I když jsou to faktory nenahraditelné, mnohdy je na jejich úkor zanedbáváno vystupování zaměstnanců a jejich profesionalita, které velmi ovlivňují celkový dojem na zákazníka.

Od dispečerů je požadována vynikající znalost regionu, schopnost práce pod tlakem, příjemné vystupování a především nadhled a schopnost řídit tým. Je zde nutnost rychlého rozhodování. Bohužel finanční ohodnocení s ohledem na tvrdou konkurenci v městě Brně vytváří určitou překážku pro zaměstnávání pracovníků se skutečně skvělými dovednostmi a vlastnostmi. Jako další problém vidím jednotné a fixně nastavené odměňování pracovníků na pozici řidičů. Ve firmě prakticky neexistují žádné motivační prvky. Neexistuje hodnocení zaměstnanců.

Zaměstnanci

Obecná náplň práce zaměstnanců vyplývá z jejich pracovní pozice. Ředitel zajišťuje veškeré řízení, stará se o marketing, personalistiku, a dohlíží na zajišťování dokladů pro styk s veřejnými institucemi. Asistentka ředitele, jak již bylo zmíněno, připravuje podklady a komplexně zajišťuje veškerou administrativní činnost. Dispečer řídí provoz na jednotlivých směnách a vyřizuje telefonní hovory se zákazníky. Řidiči jsou potom zodpovědní za finální kontakt se zákazníkem a realizaci samotné služby, včetně zajištění potřebné dokumentace.

Manažerský styl

Obecně lze říci, že díky neexistenci strategie je organizační kultura spíše neformální. Vytváří se neformální skupinky zaměstnanců se stejnými zájmy. Toto příliš nepřispívá k jednotnému duchu firmy.

Sdílené hodnoty

Mezi sdílené hodnoty, která by dle mého názoru měla společnost více prezentovat i navenek, patří především bezpečnost a zodpovědnost za volantem. Všichni zaměstnanci mají velké zkušenosti s řízením vozidel a tyto je navzájem propojují. Jelikož bezpečnost a odpovědnost je podstatou podnikání firmy, je jasné, že musí být zároveň i nejvyšší hodnotou.

Na druhé straně, firma by se příliš nezaměřuje na zákazníka. Dalšími sdílenými hodnotami by měla být spokojenost a věrnost zákazníka. Bohužel tyto hodnoty nemají ve společnosti již tak silné postavení. Může to být hrozbou v souvislosti s možnou nedostatečnou loajalitou zákazníků, která je v této oblasti podnikání rovněž klíčová.

3.5 Marketingový výzkum

Marketingový výzkum tvoří stěžejní oblast analytické části. Snahou bylo získat dostatečné množství primárních dat k doplnění a upřesnění dat sekundárních a informací uvedených v předchozích kapitolách analytické části. Marketingový výzkum je zaměřen na shromáždění relevantní informací o potenciálních zákaznících podniku v Olomouckém kraji. Zabývá se především oblastí výzkumu trhu, oblastí výzkumu produktů a služeb a v neposlední řadě oblastí cen. Výsledky výzkumu jsou zutilkovány při tvorbě návrhové části a jsou základním stavebním kamenem uvedeného podnikatelského plánu.

Cílem marketingového výzkumu je přesněji kvantifikovat velikost souboru potenciálních zákazníků a zjistit jejich skutečnou potřebu nabízenou službu využívat. Rovněž je třeba identifikovat frekvenci, ve které budou zákazníci službu potřebovat. Dále je cílem zjistit optimální cenu, kterou zákazníci na zvoleném trhu budou vnímat jako důvodnou a budou ochotni za tuto cenu službu využívat. Vedlejším cílem je identifikace možných vhodných propagačních kanálů v Olomouckém kraji a také zvláštních požadavků zákazníků.

3.5.1 Postup marketingového výzkumu

Jedná se o kvantitativní, popisný výzkum. Byl realizován formou dotazníkového šetření z důvodu možného statistického vyhodnocení výsledků. Forma dotazování byla zvolena osobní, aby bylo dosaženo vysoké zodpovědnosti respondentů a správného pochopení všech otázek. V případě tohoto druhu dotazování bylo rovněž možné klást doplňující otázky k upřesnění odpovědí na nepřímé otázky.

Objektem zkoumání byli potenciální zákazníci. Jedná se o obyvatele města Olomouc a přilehlých obcí. Základní soubor tvořili všichni tito obyvatelé ve věku 18 – 60 let. Při definování základního souboru jsem vycházel z dat Českého statistického úřadu a expertního odhadu. Základní soubor nebylo možné dále omezit pouze na pravidelné řidiče, protože údaj o jejich počtu Český statistický úřad nenabízí a mohlo by dojít ke značnému zkreslení.

Výběrový soubor tvořili náhodně vybraní respondenti. S přihlédnutím k nákladům na marketingový výzkum a k pravděpodobnosti výskytu chyby, byla velikost výběrového souboru stanovena na 200 respondentů. Odhad nákladů na vyplnění jednoho dotazníku jsem před prováděním šetření odhadoval na 50 – 100,- Kč v závislosti na objemu vyplněných dotazníků. Jednalo se tedy o stanovení velikosti vzorku nákladovým způsobem. Pokud by měla být pravděpodobnost výskytu chyby snížena, muselo by dojít ke značnému rozšíření výběrového souboru a tedy i značnému

zvýšení nákladů výzkumu. Stanovení počtu 200 respondentů umožnilo nepřekročit požadovanou cenu výzkumu 15.000,- Kč.

Tabulka 7: Souhrnná data o marketingovém výzkumu

Celkový počet obyvatel	120 000
Podíl obyvatelstva ve věku 18 - 60 let	59%
Velikost základního souboru	70 800
Velikost výběrového souboru	200
Celkové náklady na marketingový výzkum (Kč)	15 000

Zdroj: Vlastní zpracování

3.5.2 Struktura dotazníku

Dotazník byl sestaven tak, aby po vyhodnocení odpovědí zadaného počtu respondentů, bylo možné zodpovědět následující otázky:

- Jaká je velikost cílového trhu, tedy počet zákazníků, na které bude podnik cílit?
- Jaký je počet zákazníků, kteří službu jsou ochotni v budoucnu využít?
- Jaká je frekvence se kterou budou zákazníci službu využívat?
- Jaká je cena, kterou jsou ochotni zákazníci zaplatit?
- Jaké jsou optimální propagační kanály?
- Jaké jsou zvláštní požadavky zákazníků?

Dotazník je formulován velice stručně k optimálnímu pokrytí pouze výše zmíněné oblasti, aby ho bylo možné efektivně zpracovat a vyhodnotit. Úplná verze v originální podobě je přílohou 1 diplomové práce.

První část dotazníku obsahuje otázky rozřazovací, které umožňují respondenty sledovat podle pohlaví a věku. Zde dojde také k automatickému vyřazení respondenta, který nepatří do základního souboru z důvodu věku. V první části je dále zařazena otázka na to, zda se jedná o osobu pravidelně řídící automobil. Respondenti, kteří

odpoví záporně nejsou dále sledování, protože nepatří do cílového trhu a není nutné se jich dále dotazovat.

Druhá část dotazníku je již určena pouze pro zákazníky, kteří jsou součástí cílového trhu. Tato část obsahuje otázky především na znalost služby, kterou podnik nabízí, zkušenost s touto službou, znalost konkurence a ochotu zákazníka v budoucnu využít služeb firmy XYZ. Vedlejším cílem je i identifikovat případné drobné konkurenty, kteří nemohli být zahrnuti v analýze oborového prostředí v důsledku své nízké významnosti a žádné propagace.

Poslední část dotazníku se zaměřuje výhradně na získání informací, které budou sloužit jako podklad pro tvorbu marketingové strategie. Otázky jsou směřovány na průměrné délky trasy a ceny, za které by byli zákazníci ochotni službu využít. V této části se rovněž dotazují na informační kanály, které zákazníci využívají a mohou se z nich tedy dozvědět o službě. Nechybí otevřená otázka na speciální požadavky zákazníků. Cílem této otázky je opět identifikovat nové příležitosti a vylepšení. Do poslední části byla zařazena i otázka na výši čistého měsíčního příjmu.

Vzhledem k vybrané formě osobního dotazování nebylo nutné klást velký důraz na originální a reprezentativní vzhled dotazníku. Proto je tento zpracován pomocí jednoduché funkce internetového prohlížeče Google documents.

3.5.3 Popis průběhu dotazníkového šetření

Dotazníkové šetření probíhalo ve dnech 23. - 25. dubna 2010 ve městě Olomouc. Byly zvoleny dny pátek, sobota a neděle, aby nemohlo dojít k tomu, že budou mezi respondenty převažovat lidé, kteří nejsou ve všední den v zaměstnání. Dotazování probíhalo na třech předem určených místech ve městě: Horní náměstí, Náměstí Republiky a Nákupní centrum Haná. Místa byla zvolena na základě velké koncentrace obyvatel a snadné dosažitelnosti.

Výběr respondentů probíhal náhodným oslovováním kolemjdoucích. Lze ho tedy považovat za náhodný. Do dotazování nebyli zařazeni tzv. aktivní respondenti, kteří se aktivně snažili zúčastnit. Celkový počet dotazovaných nakonec dosáhl požadovaného počtu 200 osob. Odpovědi byly zaznamenávány do předem připravených archů, které byly následně zpracovány a vyhodnoceny.

3.5.4 Vyhodnocení marketingového výzkumu

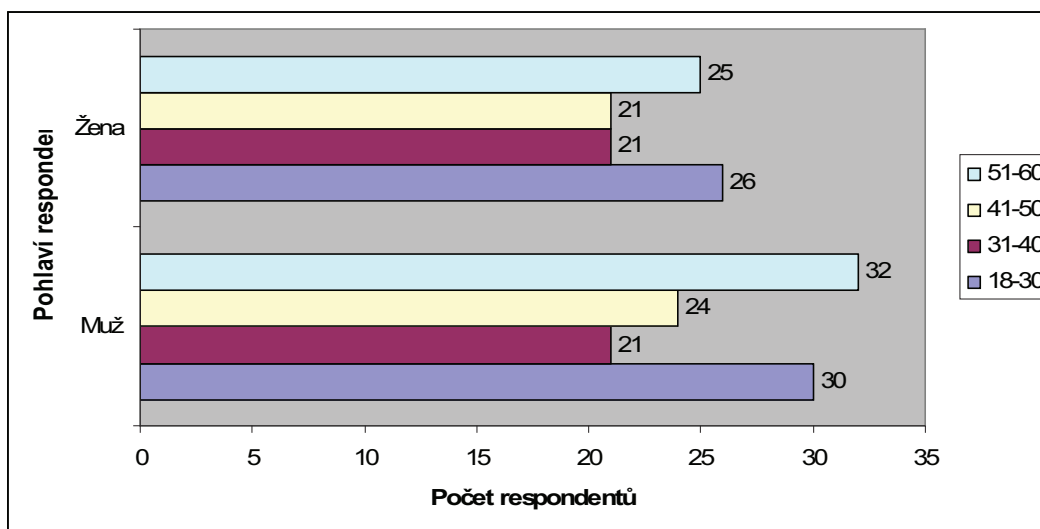
Rozdělení respondentů

Po vyhodnocení získaných dat se podařilo získat následující informace. Celkový počet respondentů byl rozdělen v poměru 93 žen a 107 mužů. Ve výzkumu byly zastoupeny všechny požadované věkové skupiny od 18 do 60 let. Stejně tak byly zastoupeny všechny příjmové skupiny, i když 29,7% dotázaných odmítlo uvést výši svého příjmu.

Z grafu 3 je patrné, že více byly ve výzkumu zastoupeny věkové skupiny 18 – 30 let a 51 – 60 let u obou pohlaví. Vyplývá to z obecně vyšší ochoty těchto věkových skupin se zúčastnit dotazníkového šetření a zodpovědět otázky.

Po rozřazovacích otázkách týkajících se pohlaví a věku následovala otázka 3 na to, zda respondenti pravidelně řídí automobil. Účelem této otázky bylo identifikovat osoby, které nejsou pravidelnými řidiči a nepatří do cílové skupiny zákazníků a mohly by značně ovlivnit výsledky výzkumu. Ukázalo se, že 28% oslovených neřídí pravidelně automobil, někteří dokonce nebyli držiteli platného řidičského oprávnění. Zmíněných 28%, tedy 56 respondentů, bylo automaticky vyřazeno z dotazníkového šetření.

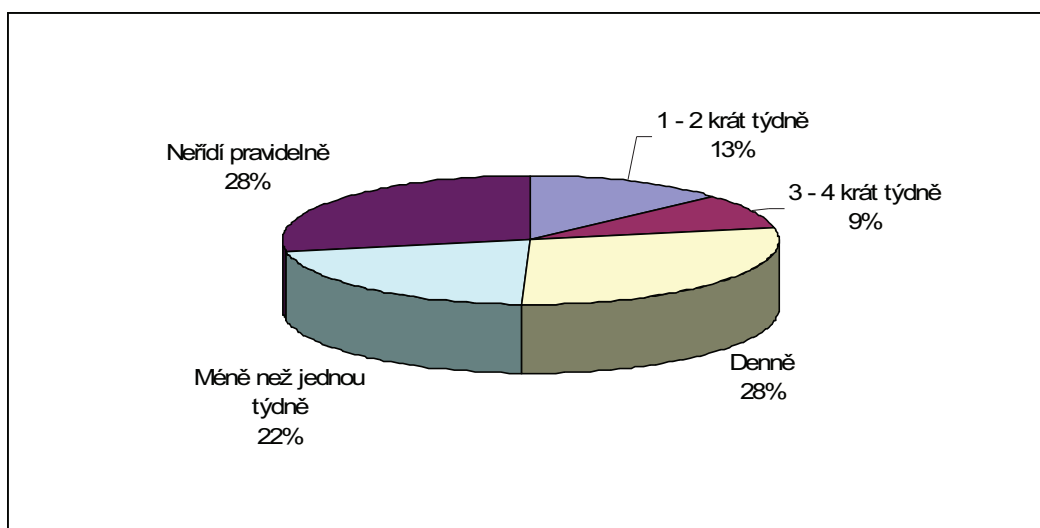
Graf 3: Rozdělení respondentů dle pohlaví a věku



Zdroj: Vlastní zpracování

Čtvrtá otázka byla směřována na to, jak často dotazovaní automobil řídí. Cílem této otázky bylo získat přehled o každodenním chování dotazovaných osob a následně identifikovat vztah mezi jejich chováním a ochotou využít podnikem nabízenou službu. V následujícím grafu je znázorněno rozdělení všech respondentů dle frekvence používání a řízení automobilu.

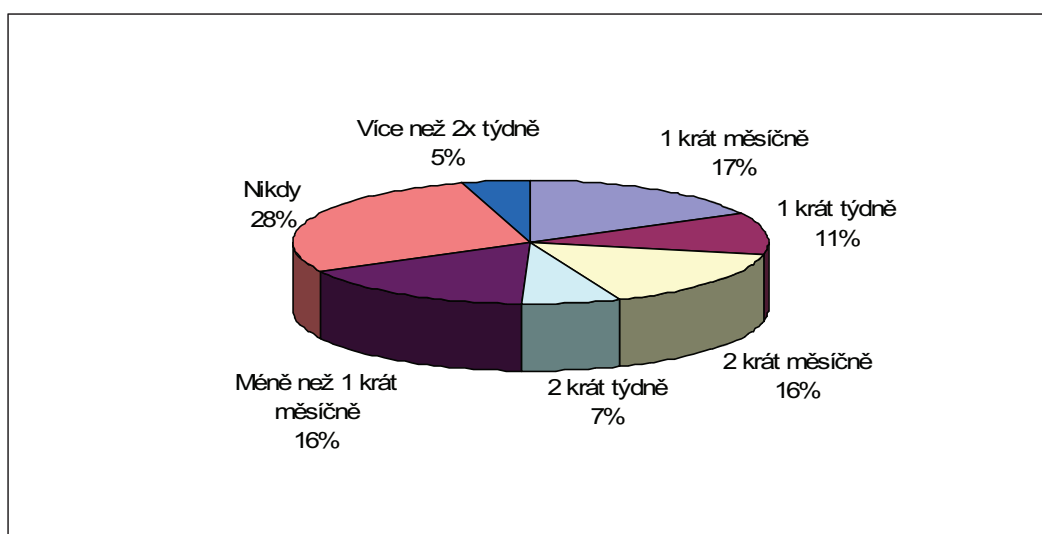
Graf 4: Rozdělení respondentů dle frekvence řízení automobilu



Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka 5 mířila na frekvenci navštěvování restauračních zařízení nebo přátel, jelikož stejně jako pravidelné řízení automobilu, i pravidelná konzumace alkoholu je předpokladem potenciálního zákazníka firmy. Na tuto otázku již odpovídali pouze respondenti, kteří pravidelně řídí. Opět se ukázalo, že někteří respondenti nikdy nepijí alkohol, nebo nikdy nenavštěvují restaurační zařízení. Celkový počet těchto respondentů byl 41 ze 144 osob, tedy cca 28% pravidelných řidičů. Ti byli opět vyřazeni z dotazníkového šetření.

Graf 5: Rozdělení respondentů dle frekvence navštěvování restauračních zařízení



Zdroj: Vlastní zpracování

Služba drink taxi

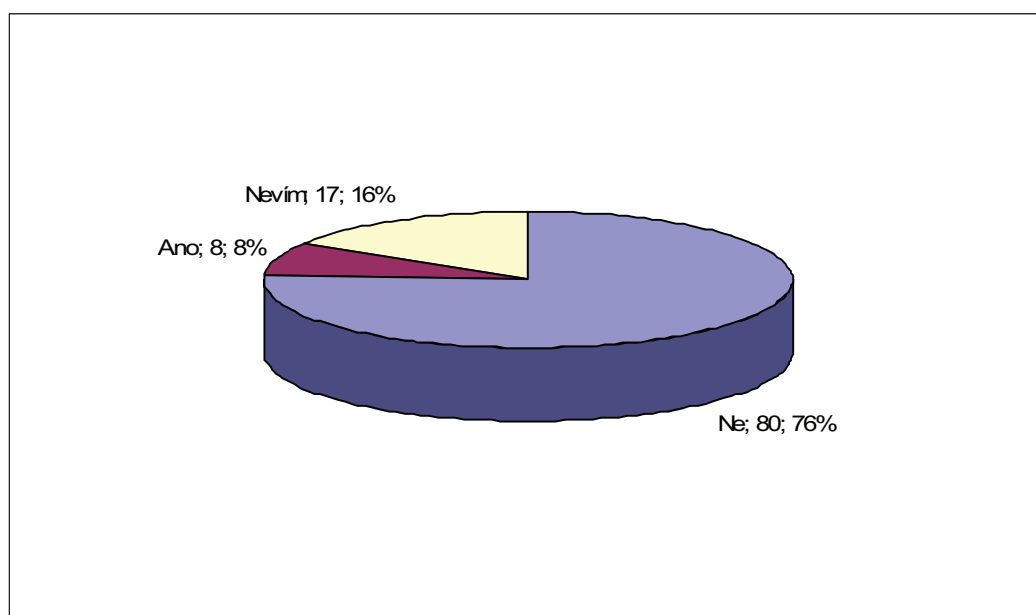
Druhou část dotazníku vyplňovali pouze potenciální zákazníci, tedy ti respondenti, kteří nebyli na základě odpovědí na otázky č. 3, 4 a 5 vyřazeni. Tato část již byla zaměřena na konkrétní službu, na její znalost a na to, zda zákazníci uvažují o jejím využití v budoucnu.

Vyhodnocení otázky 6 ukázalo, že pouze 4 ze 105, tedy cca 3,8%, dotázaných již podobnou službu někdy využili. Z nich 3 osoby uvedly v odpovědi na otázku 7, že využili služeb firmy Drink-car-service, o které se zmiňuji v kapitole 3.3. Jeden

respondent uvedl, že využil služeb firmy Atlant taxi, která provozuje převážně taxislužbu a služba drink taxi je její doplňkovou činností.

Z výše uvedených faktů plyne, že nebyli identifikovány žádné další konkurenční podniky než ty, o kterých byla řeč v kapitole 3.3. Rovněž se ukázalo, že více než 96% potenciálních zákazníků podobnou službu buď nezná, nebo ji v minulosti ještě nikdy nevyužilo. V návaznosti na zjištěná fakta byly klíčové odpovědi respondentů na otázku 8, která zněla takto: „Uvažujete v budoucnu o využití služeb firmy XYZ?“. Před touto otázkou byla firma a její služby pochopitelně stručně představeny respondentovi. Na tuto otázku odpovídali i respondenti, kteří již v minulosti využili konkurenční nabídku služeb. Odpovědi na otázku 8 jsou znázorněny v následujícím grafu.

Graf 6: Uvažujete v budoucnu o využití služeb firmy XYZ?



Zdroj: Vlastní zpracování

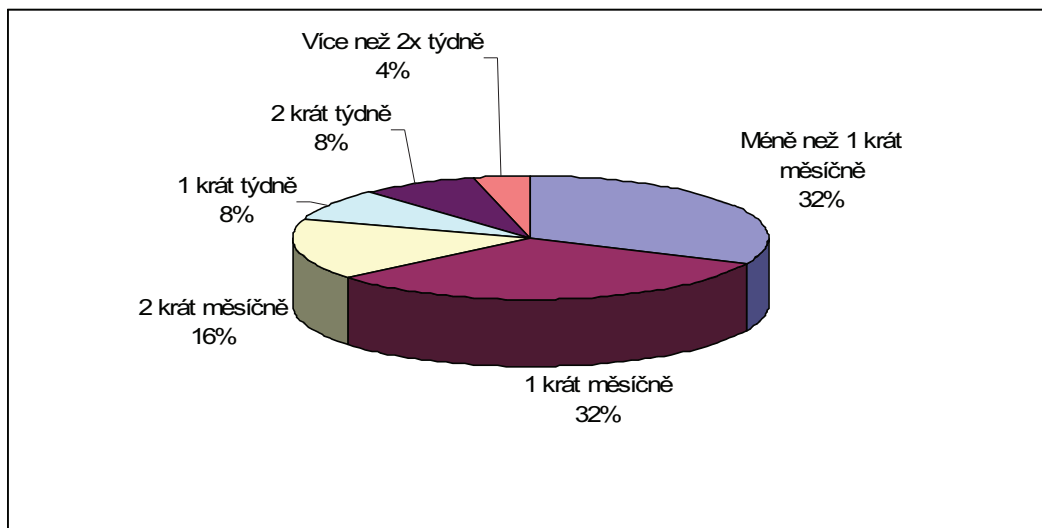
Z grafu vyplývá, že většina potenciálních zákazníků o využití služby neuvažuje. Při velikosti skupiny cílových zákazníků to však není neřešitelný problém. Vzhledem k nepřilíh velké znalosti služby je to pochopitelné a dá se předpokládat budoucí nárůst zájmu i u zákazníků, kteří dosud nemají k nové službě důvěru. O využití služby naopak

uvažuje 6,6% (7 ze 105) oslovených. Nerozhodnutých je 16,2% (17 ze 105) a lze předpokládat, že i v této skupině jsou obsaženi možní budoucí zákazníci podniku.

Nákupní chování

Třetí část dotazníku vyplňovali už pouze respondenti, kteří projevíli zájem o službu. Tzn. uvažují o jejím budoucím využití, nebo dosud nejsou rozhodnutí. Tato část byla zaměřena na identifikaci nákupního chování. Tedy především zjištění frekvence nákupu, délku trasy, od které se odvíjí cena i časová náročnost služby, a v neposlední řadě cenu, kterou jsou ochotni za službu zaplatit.

Graf 7: Jak často byste službu využil/a?

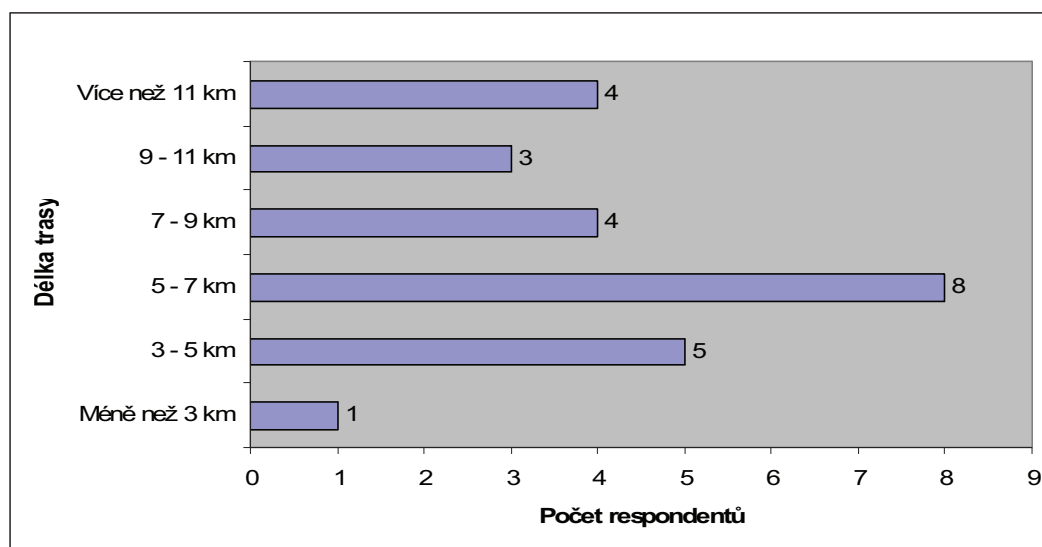


Zdroj: Vlastní zpracování

Z odpovědí na otázku 9 vyplývá, že frekvence využití služby u jednotlivých respondentů je velmi individuální. Pro účely dalšího zpracování dat a vytvoření návrhů byla vypočtena průměrná frekvence využití služby zákazníkem 16,05 dní. Průměrná frekvence byla určena jako počet dní v měsíci/celkový počet zakázek za měsíc/počet zákazníků.

Z odpovědí na otázku 10 lze určit průměrnou délku trasy, pro kterou bude zákazník služba využívána. Rozpětí je dle očekávání velké, jelikož požadavky na délku trasy jsou u každého zákazníka individuální. Nejvíce respondentů (8 z 25) však uvedlo délku trasy mezi 5 – 7 km. Průměrná délka trasy byla určena aritmetickým průměrem ze všech odpovědí jednotlivých respondentů. Výsledná průměrná délka trasy je 7,2 km.

Graf 8: Délka trasy u jednotlivých respondentů

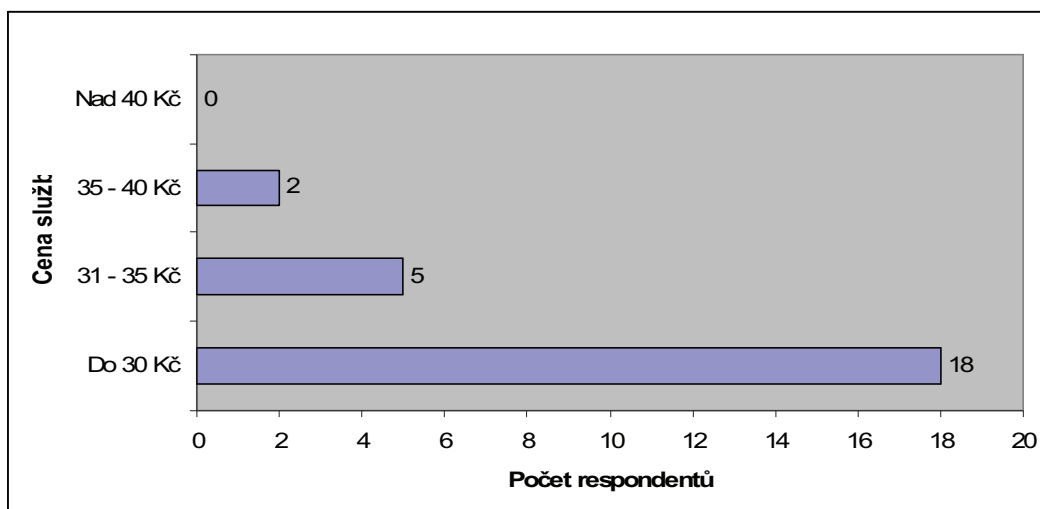


Zdroj: Vlastní zpracování

Na otázku 11 týkající se ceny služby odpověděla více než dvoutřetinová většina respondentů, že by byla ochotna služby využít, pokud by cena nebyla vyšší než 30 Kč. Někteří respondenti, cca 30%, by ale akceptovali i vyšší cenu. Cenová strategie tedy nemusí nutně vycházet z nejnižší ceny. Cena 30 Kč platí v současné době ve městě Brně. Vyhodnocení odpovědí na otázku 11 zobrazuje následující graf.

Otázka 12 zjišťovala preference respondentů v oblasti poslechovosti rádií. Podle předpokladů se ukázalo, že nejposlouchanějšími rádii jsou Impuls, Evropa 2 a Český rozhlas. Podařilo se ale zjistit i některá regionální rádia, např. Ruby, Orion, nebo Haná. Účelem této otázky bylo především identifikovat vhodné propagační kanály, jelikož reklama v rádiu nese poměrně nízké náklady a je velmi účinná.

Graf 9: Přijatelná cena služby pro jednotlivé respondenty



Zdroj: Vlastní zpracování

Poslední otázka zjišťovala zvláštní přání respondentů v souvislosti s nabízenou službou. Bohužel se nepodařilo zjistit souvislejší návrhy, jak službu zdokonalit nebo vylepšit. Všechny návrhy směřovaly spíše k hlavním požadavkům respondentů, kterými jsou rychlost, spolehlivost a příjemné vystupování firmy, která službu nabízí.

3.6 SWOT analýza

V této kapitole shrnuji veškerá dosud zjištěná data a interpretuji je pomocí SWOT analýzy. Silné a slabé stránky vychází především z analýzy 7S a dále diskuze s ředitelem podniku. Vyhodnocení příležitostí a hrozeb je založeno na analýzách obecného a oborového prostředí podniku.

Jak je uvedeno v tabulce 8, mezi silné stránky podniku patří především jeho dlouholetá tradice a s tím spojené zkušenosti v odvětví. Značka je velmi známá a některými lidmi je dokonce vnímána jako obecné označení služby, což firmu zvýhodňuje oproti konkurenci. Také dobrá finanční situace podniku a existence vlastních zdrojů dává podniku možnost rozšíření do dalších regionů.

Slabiny vyplývají především z charakteristiky malého podniku. Řízení firmy je mnohdy prováděno chaoticky bez jasné koncepce a strategie. Z toho vyplývá i přístup zaměstnanců, který pověsti podniku může ubližovat. Ti mnohdy nemají jasné instrukce a pravidla chování v práci. Pochopitelně je zde nižší pravděpodobnost získání cizích zdrojů v podobě úvěru. V případě jeho získání jsou podmínky splácení pro malý podnik bez významných složek aktiv velmi nevýhodné.

Tabulka 8: SWOT analýza podniku

<p>Strengths (Silné stránky)</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Dlouholetá tradice podniku v odvětví ▪ Zkušenosti s podnikáním v oboru ▪ Dobrá finanční situace ▪ Silná značka ▪ Dobré jméno u zákazníků ▪ Provedený průzkum trhu 	<p>Weaknesses (Slabiny)</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Chybějící strategická koncepce ▪ Nedostatečné vzdělání managementu a nedostatečná znalost legislativy ▪ Nedostatečná sounáležitost zaměstnanců s cíli podniku ▪ Malá pravděpodobnost získání úvěru
<p>Opportunities (Příležitosti)</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Existence nových trhů, možnost expanze podniku ▪ Malé vzdálenosti mezi třemi velkými městy (Olomouc, Přerov, Prostějov) ▪ Nový produkt pro zákazníky v regionu ▪ Nevýznamná konkurence ▪ Možnost optimalizace nákladů, rozložení nezbytných správních nákladů na větší množství výkonů 	<p>Threats (Hrozby)</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Nižší životní úroveň v regionu, vyšší nezaměstnanost ▪ Silící dopady hospodářské krize ▪ Vznik nové konkurence, která bude schopna provozovat službu s nižšími náklady ▪ Kratší vzdálenosti v menších městech ▪ Postihy ze strany státních institucí ▪ Špatná orientace řidičů

Zdroj: Vlastní zpracování

Příležitostí pro podnik je existence nových trhů v regionech s menšími městy, kde dosud není služba známá a mnohde není vůbec nabízena. Ve větším měřítku tato

služba v České republice existuje pouze v Praze, Brně a Ostravě. Olomoucký region je zvláště výhodný díky existenci turistického ruchu a blízké vzdálenosti tří větších měst. V případě vzniku služby v Olomouci by mohla firma přenést část svých režijních nákladů na tuto pobočku a tím snížit celkové průměrné náklady. Výhodou rovněž je, že díky nevýznamné konkurenci v regionu je možné v podstatě nastavit cenu služby.

Je potřeba rovněž upozornit na hrozící nebezpečí v souvislosti s expanzí. Je to nižší životní úroveň v menších městech a možnost vzniku konkurence, která bude schopná pracovat efektivněji. Nemalou hrozbu spatřuji také v hrozících postizích například od finančního úřadu. Vzhledem k tomu, že se jedná o podnikání v němž nejsou všechny tržby podniků vždy dokladovány a příjmy přiznávány, umožňuje to podnikatelům držet nižší ceny. Pokud by větší podnik přiznával všechny svoje výnosy a tím pádem se musel například registrovat jako plátce DPH, podstatně by to zvýšilo koncové ceny. Podobným problémem může být i zaměstnávání některých pracovníků bez smlouvy. Je tedy třeba zvážit všechny tyto aspekty a hrozící postihy.

4 Návrh rozvoje podniku

V návrhové části uvádím konkrétní podobu podnikatelského plánu pro rozvoj podniku do Olomouckého kraje. Navrhované kroky a opatření vychází podrobných analýz provedených v kapitole 3. Kapitola je rozdělena do několika částí na základě struktury podnikatelského plánu.

4.1 Cíle a strategie

Jak již bylo uvedeno v úvodní kapitole diplomové práce, hlavním cílem tohoto podnikatelského plánu je rozšíření působnosti společnosti XYZ do Olomouckého kraje. S tímto základním cílem úzce souvisí i cíle další, které lze z ekonomického hlediska považovat za ještě významnější. Je to v prvním stádiu zvýšení tržeb společnosti a v dalším stádiu i navýšení hospodářského výsledku. Tyto obecné cíle jsem pro potřeby business plánu upravil, aby splňovaly teoretické požadavky na jejich definování takto:

- Vstup značky XYZ na trh v Olomouckém kraji k 1.9.2010.
- Získání alespoň 25% tržního potenciálu v kraji do 31.12.2010
- Zajištění návratnosti vložených finančních prostředků do 2 let

K dosažení stanovených cílů jsem připravil strategii podniku. Tato je založena na současné neoficiální strategii managementu společnosti. Vzhledem k tomu, že v oboru je hlavním měřítkem především odpovědnost, strategie podniku bude postavena právě na ní. Jedná se jak o ohleduplnost řidičů nejen k zákazníkům, ale i ostatním účastníkům silničního provozu, tak o odpovědnost firmy jako takové. Ta spočívá ve spolehlivém, odpovědném jednání a maximální snaze za každých okolností vyhovět požadavkům zákazníka. Výborné vztahy se stávajícími i možnými budoucími zákazníky jsou jedním ze základních stavebních kamenů firemní strategie.

Výše zmiňované perfektní úrovně služeb nelze dosáhnout s minimálními náklady, a proto strategie není postavena na cenách. Je to i proto, že v současné době

prakticky neexistuje konkurence a proto je potřeba, aby se podnik snažil této situace využít k vytvoření dobrého jména. Strategií podniku tedy není co nejnižší cena, ale vysoká kvalita služeb. Ta spočívá především v rychlém přistavení vozu v dohodnutém čase na dohodnuté místo, profesionálním vystupování zaměstnanců, jejich perfektní znalosti města a okolí, jejich ochotě vyjít vstříc zákazníkovi v nestandardních situacích a především bezpečné a odpovědné jízdě.

4.2 Obchodní plán

Obchodní plán podniku je založen na poskytování služeb zákazníkům v Olomouckém kraji v oblasti drink taxi. Jedná se o službu, která nevyžaduje přímou spolupráci s dodavateli a obchodní plán je tedy postaven pouze na uspokojování požadavků zákazníků.

Zákazníci si budou moci objednat službu telefonicky, což je v současné době nejčastější způsob, nebo e-mailem. Zákazník musí uvést adresu, na které se nachází, nebo název podniku, ve kterém se nachází, dále značku, typ a barvu vozu a místo, kam chce být přepraven. Následně dostává od dispečera informaci, v kolik hodin je možné odvoz zajistit a společně se dohodnou na čase odvozu. Zákazník je následně telefonicky kontaktován, jakmile je odvoz přistaven. Při e-mailové objednávce bude zákazník také telefonicky kontaktován příslušným dispečerem. Předpokládá se spolupráce mezi brněnským a olomouckým dispečerem. Případné e-mailové objednávky budou telefonicky sděleny olomouckému dispečerovi, protože v Olomouci nebude zřízena kancelář pro dispečera.

Službu je možno uhradit následujícími způsoby:

- 1) hotově, přímo řidiči
- 2) platbou faktury se splatností 14 dní na bankovní účet pouze u registrovaných zákazníků (tento způsob není příliš obvyklý)

Pro plnohodnotné poskytování uvedené služby je potřeba zajistit v Olomouckém kraji potřebný vozový park, materiální vybavení a personální obsazení. Pro

předpokládanou přepravní kapacitu musí podnik disponovat 5 vozy pro uspokojování potřeb zákazníků v běžném rozsahu. Nákup 5 vozů je tedy nezbytným výdajem. Vozový park bude případně doplněn v době špičky (pátky, období před Vánoci, Silvestr) o civilní vozy zaměstnanců. Nákup více než 5 vozů by nebyl efektivní. Při určování potřebného počtu vozů jsem vycházel z výsledků marketingového výzkumu týkajících se výše tržeb a z historických dat podniku o podílu jednotlivých dní v týdnu na týdenních zakázkách, která jsou uvedena v následující tabulce.

Tabulka 9: Určení potřebného počtu vozů

Den	Podíl na týdenních zakázkách	Tržby [Kč]	Počet najetých km	Potřeba počtu vozů
Pondělí	7,8%	5 325	391	2
Úterý	11,1%	7 578	556	3
Středa	13,9%	9 489	696	4
Čtvrtek	17,1%	11 674	856	5
Pátek	21,9%	14 951	1 096	5 - 6
Sobota	20,9%	14 268	1 046	5 - 6
Neděle	7,3%	4 984	365	2
Celkem	100,0%	68 269	5 006	

Zdroj: Vlastní zpracování dle poskytnutých dat firmy XYZ

Na základě průzkumu trhu s automobily bylo zjištěno, že v současné době, kdy došlo k poklesu cen nových vozů, je lepší investovat do jejich nákupu než pořizovat vozy ojeté. Požadavky na tyto vozy jsou především úsporný provoz a malé rozměry vzhledem k častému provozu v ulicích města. Celkové náklady na pořízení 5 nových vozů činí 849.900,- Kč.

Výběr probíhal srovnáním jednotlivých alternativ. Ve srovnání jsou uvedeny náklady na nákup a pohonné hmoty na 3 roky provozu vozidla (150 tis. km). Nejsou zahrnuty další náklady (servis, údržba, apod.). Do srovnání byly zahrnuty tři

nejúspěšnější vozy na trhu. Pro parkování vozů budou využita veřejná neplacená parkoviště na viditelných místech poblíž centra města. Je to z důvodu úspory nákladů na pronájem parkovacích ploch a zviditelnění vozů s logem podniku v době, kdy nejsou používány.

Tabulka 10: Porovnání nákladů na nákup a 3 roky provozu na jeden vůz

Automobil	Typ motoru	Nejnižší cena [Kč]	Průměrná spotřeba [l/100km]	Náklady na PHM [Kč/150tis. Km]	Náklady celkem [Kč]
Chevrolet Spark	0,8 l, 38 kw	162 500	5,2	249 600	412 100
Fiat Panda	1,1 l, 40 kw	162 900	5,7	273 600	436 500
Kia Picanto	1,0 l, 46 kw	169 980	4,9	235 200	405 180

Zdroj: Vlastní zpracování dle [26, 27, 28]

Dále je třeba nakoupit celkem 8 kusů mobilních telefonů podporujících službu push to talk. Je to z důvodu komunikace mezi dispečinkem, řidiči a manažerem projektu. Každý vůz bude vybaven jedním telefonem, dispečink dvěma (jeden pro komunikaci se zákazníky, jeden pro komunikaci s řidiči). Náklady na nákup těchto mobilních telefonů jsou cca 16.000.- Kč.

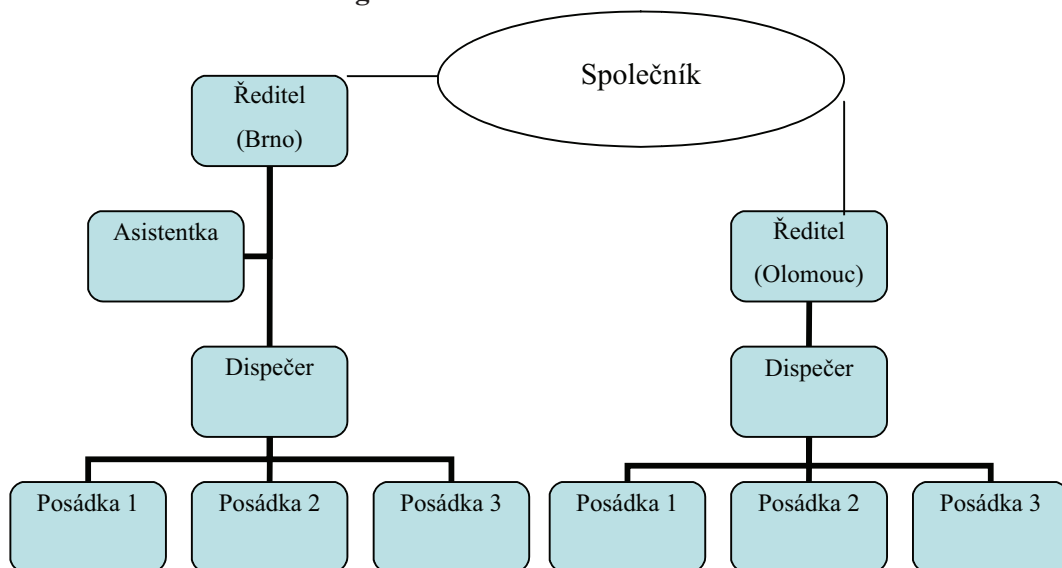
4.3 Organizační plán

Organizační plán vychází ze stávající organizační struktury podniku, která byla znázorněna v kapitole 3.4. Tím, že se služba nově bude poskytovat i v Olomouckém kraji, vznikne v organizačním schématu nová větev. Vztahy nadřízenosti a podřízenosti na brněnské pobočce zůstanou zachovány a olomoucká pobočka bude stát samostatně a zodpovídat se a reportovat přímo majiteli společnosti. Upravené organizační schéma je na obrázku 4.

Nově vzniklá olomoucká větev bude zpočátku klást vyšší požadavky na účast majitele společnosti. I když se očekává, že celá řada pravomocí bude delegována na

projektového manažera, koordinace a kontrola jeho činnosti bude ze začátku potřebná k úspěšnému zvládnutí projektu. Domnívám se, že by nebylo možné určit pouze jednu osobu, která by operativně řídila i brněnskou i olomouckou pobočku. Při velmi flexibilní službě, kterou drink servis je, vyžadují každodenní nastalé situace fyzickou přítomnost osoby, která je kompetentní rozhodovat a řešit vzniklé problémy.

Obrázek 4: Navrhované organizační schéma



Zdroj: Vlastní zpracování

Personální složení olomoucké pobočky bude zajištěno následovně. Mimo ředitele – projektového manažera – bude nutné zaměstnat 2 dispečery. Vzhledem k tomu, že objem poskytovaných služeb se neočekává větší než ve městě Brně, není nutné pokrývat jednu směnu více než jedním dispečerem. Požadavky na osobu dispečera jsou uvedeny v kapitole 3.4. Předpokládá se, že se bude jednat o osoby z Olomouckého kraje z důvodu znalosti měst, obcí a ulic.

Vzhledem k velikosti vozového parku a také faktu, že práce řidiče je prací na částečný úvazek (předpokládá se uzavření dohody o pracovní činnosti), je nutné zaměstnat minimálně 16 – 18 řidičů. Jejich nábor navrhuji provést postupně v závislosti na průběhu úvodní fáze projektu a zájmu zákazníků v prvních měsících provozování služby. V prvních dnech a týdnech bude pravděpodobně možné zastávat činnost

dispečera řidičem přímo ve voze, stejně jako ve dny, kdy je menší zájem o službu (neděle, pondělí).

Nábor zaměstnanců bude v kompetenci projektového manažera, stejně jako zajištění propagace, potřebného vybavení a administrativy. V úvodní fázi projektu není nutné zaměstnávat na olomoucké pobočce asistentku. Je to především z důvodu úspory nákladů za její mzdy a pronájem kanceláře. Písemné materiály a účetní doklady budou posílány do Brna poštou jedenkrát týdně.

4.4 Marketingový plán

Cílovou skupinu tvoří zákazníci ve věku 18 – 60 let s dostatečnými příjmy pravidelně používající k přepravě automobil, kteří příležitostně navštěvují restaurační zařízení či přátele a konzumují alkohol. Projekt se zaměřuje na nové zákazníky, i na zákazníky, kteří již v minulosti využili služeb konkurence a mají se službou zkušenost.

Velikost základního souboru byla stanovena již v kapitole 3.5.1 na 70.800 osob. Jelikož z dotazníkového šetření vyplynulo, že cílovou skupinu tvoří 52,5% respondentů a z nich 8% projevilo o službu zájem. O využití nabízené služby tak uvažuje v současné chvíli cca 3.000 osob. Velikost trhu vyjádřená počtem zákazníků je cca 3.000 osob.

Tabulka 11: Přehled počtu zákazníků

Celkový počet obyvatel ve věku 18 – 60 let	70.800
Potencionální trh (pravidelně řídí, konzumují alkohol)	37.170
Cílový trh (odhad počtu osob s dostatečnými příjmy)	25.000
Počet zákazníků projevujících zájem (odhad dle provedeného výzkumu)	3.000

Zdroj: Vlastní zpracování

Na základě výzkumu byla zjištěna průměrná frekvence využití služby cca jednou za 16 dní a průměrná délka trasy cca 7 km. Při uvažované ceně 30 Kč/km lze tedy vyjádřit odhad velikost trhu ve finančních jednotkách cca 14,2 mil Kč/rok.

V následujících podkapitolách shrnuji marketingové pojetí projektu odděleně v několika částech na základě jednotlivých prvků marketingového mixu, kterými jsou produkt, cena, distribuce a propagace.

4.4.1 Produkt

Hlavní službou, kterou podnik svým zákazníkům poskytuje, je tzv. drink taxi. Tedy v podstatě osoba profesionálního řidiče, která zákazníka přepraví z místa, kde se v dané chvíli nachází, na požadované místo nebo adresu. Službu mohou využít především řidiči, kteří před jízdou konzumovali alkohol, či jiné omamné nebo návykové látky, pod jejichž vlivem nesmí dle platné legislativy řidič řídit motorové vozidlo. Tato služba může být rovněž využita za špatného počasí, kdy se řízení stává pro nezkušeného řidiče velmi nebezpečným. Dále je vhodná pro osoby, které nevlastní řidičský průkaz a z jakýchkoliv důvodů potřebují přepravit vozidlo. Maximální počet přepravovaných osob závisí na kapacitě vozu zákazníka. Osoby lze přepravovat i v doprovodném vozidle, které řídí rovněž profesionální řidič. Služba je v provozu denně od 20:00 do 4:00 hodin. V neděli a pondělí od 20:00 do 2:00 hodin.

4.4.2 Cena

Jak bylo zjištěno v průběhu marketingového výzkumu, 70% všech zákazníků, kteří jsou ochotni službu využít, nejsou ochotni respektovat cenu vyšší než 30 Kč/km. Jelikož cílem úvodních měsíců fungování olomoucké pobočky je získání alespoň čtvrtinového podílu na trhu, nedoporučuji cenu stanovovat na vyšší úrovni.

Jelikož ceny jediné přímo konkurenční firmy drink-car-service se pohybují v rozmezí od 25 do 35 Kč v závislosti na délce trasy, místě nástupu atd., navrhuji zvolit velmi jednoduchou cenovou strategii. Podnik nebude účtovat nástupní sazbu, ani poplatek za přistavení vozu, pokud místo nástupu nebo výstupu bude ve městě Olomouc. Cena za ujetý km se zákazníkem bude 30 Kč. Minimální cena zakázky 150

Kč. 75% zakázek totiž není kratší než 5 km. Pokud bude místo začátku i konce jízdy mimo Olomouc, bude účtován navíc poplatek 100 Kč. Základní návrh ceníku je uveden v tabulce č. 12, kompletní ceník je přílohou 2 diplomové práce.

Samozřejmostí bude sleva pro majitele partnerských restaurací, kteří budou ve svých podnicích propagovat služby nabízené firmou XYZ. Tato sleva dosáhne výše 25% při dodržení stanovené sazby minimálně 3 zakázek týdně pro daný podnik. Bude poskytována oproti zákaznické kartě, kterou vystaví projektový manažer při kontaktu s majitelem restaurace. Tato karta bude opatřena jménem a fotografií. Cílem tohoto opatření je přimět majitelé restaurací ke spolupráci a navázat s nimi dobré vztahy.

Tabulka 12: Návrh základního ceníku

Základní sazba (cena za 1 km)	30,- Kč
Snížená sazba (při trase delší než 20 km, cena za 1 km)	25,- Kč
Minimální cena zakázky	150,- Kč
Začátek i konec jízdy mimo město Olomouc (jednorázový příplatek)	100,- Kč

Zdroj: Vlastní zpracování

4.4.3 Distribuce

Vzhledem k charakteru poskytované služby se bude jednat o přímou distribuci. Podstata služby a fakt, že se jedná o nový produkt na trhu v podstatě neumožňuje využít jiných distribučních kanálů. Distribuční síť u podobných služeb vůbec neexistuje.

4.4.4 Propagace

Propagace služby je zejména v úvodní fázi projektu jednou z nejvýznamnějších oblastí. S ohledem na požadavek vysoké efektivity a účinnosti propagačních aktivit, tedy s cílem maximálního zhodnocení vynaložených nákladů a maximální míry dosažení očekávaných závěrů byly k propagaci firmy vybrány následující aktivity.

Jedná se o ekonomicky ne příliš nákladné, ale s ohledem na zkušenost a odpovědi respondentů v dotazníkovém šetření účinné prvky.

1) Reklama na vozech firmy

Jak bylo uvedeno v kapitole 3.3, téměř jedna pětina zákazníků se dozvěděla o existenci služby v Brně z reklamy přímo na vozidle. U tohoto druhu reklamy jsou velkou výhodou téměř nulové náklady. S reklamou jsou spojeny pouze náklady na prvotní polepení vozu. Navíc označení vozů pomáhá zákazníkovi ke snadné identifikaci vozidla, které pro něj přijelo na smluvené místo.

Cena vytvoření polepu celého vozidla se pohybuje v rozmezí od 3.000,- do 5.000,- Kč [32]. Jelikož již má podnik zpracován grafický návrh, není nutné připočítávat náklady na jeho vytvoření. Celkové náklady na na polep 5 vozů jsou tedy 20.000,- Kč.

2) Reklama v rádiu

Tuto formu propagace doporučuji zejména z toho důvodu, že většina řidičů v autě rádio poslouchá. Toto médium je tedy daleko účinnější než například televize, protože spíše osloví cílovou skupinu zákazníků. Doporučuji rozhodnout se mezi několika stanicemi. Zejména Rádio Hey, které se velmi zaměřuje na motoristy a zároveň na fanoušky rocku. S tím firma již navázala spolupráci ve městě Brně. Dále respondenti ve výzkumu uvedli některá regionální rádia, např. Ruby, Orion nebo Haná.

Z hlediska výše nákladů na reklamu je lépe zaměřit se na některé z uvedených rádií než na velká rádia, která pokrývají celou Českou republiku. Cenu reklamy lze úspěšně kompenzovat poskytnutím protiplnění formou reklamy rádia na vozech firmy. Celkové náklady tak jsou zanedbatelné.

3) Reklama v restauracích

Opět velmi účinný způsob propagace zaměřený na cílovou skupinu zákazníků, která restaurace navštěvuje. Jak již bylo uvedeno dříve, získání partnerských restaurací je klíčové. Majitelům restaurací, kteří budou ochotni spolupracovat a získávat podniku nové zákazníky, bude poskytnuto protiplatem formou slevy na služby ve výši 25% a reklamy na webových stránkách firmy. Náklady jsou tedy opět zanedbatelné. Zkušenost z praxe ale říká, že je velmi těžké přimět restaurátéry například k tomu, aby ve svém podniku poskytli zákazníkům reklamní letáky, či vizitky s reklamou firmy.

4) Reklamní letáčky

Největší část zákazníků v městě Brně, celkem 28%, uvedla, že se o službách firmy dozvěděla na doporučení známého. Proto je důležité o zákazníky, kteří už jednou službu využijí nepřijít, ale také je využít k propagaci. Nicméně pouze nenásilnou formou, tzn. předání reklamního letáčku ve formě vizitky, s logem firmy a kontakty. Tímto lze zvýšit pravděpodobnost využití služby v budoucnu buď zákazníkem samotným nebo někým z jeho přátel. Rozhodně nedoporučuji násilnou kampaň formou umísťování letáčků za stěrače parkujících vozidel, apod. Vzhledem k tomu, že se očekává velký náklad tisku těchto navštívenek, cena za 1 kus by neměla přesáhnout 1 Kč a bude zahrnuta jako přímý náklad do ceny služby.

5) Přímé oslovení cílové skupiny zákazníků - promoakce

S tímto způsobem propagace lze vzhledem k jeho nákladnosti počítat jen ve velmi omezené míře. Přímé oslovení cílové skupiny zákazníků v restauracích by spočívalo v nabízení služby párem promotérů, kteří by ve večerních hodinách v restauracích službu představili, obdarovali potenciální zákazníky drobným dárkem a předali jim kontakty na dispečink. Drobným dárkem by mohl být například přívěšek na

klíče od auta s logem firmy a kontaktními údaji. Vhodnými termíny jsou pátek a sobota mezi 21:00 – 01:00, kdy lze oslovit nejvíce klientů.

Náklady na jednu promoakci, která zahrnuje čtyři hodiny přímého oslovování zákazníku včetně nákladů na dárky odhaduji na 1.500,- Kč. Maximální počet promoakcí je 10 v období úvodních dvou měsíců fungování firmy v Olomouci. Celkové náklady tedy činí cca 15.000,- Kč.

4.5 Finanční plán

Finanční plán se zabývá podrobným vyčíslením nákladů a výnosů projektu včetně projekce vývoje peněžních toků a vyčíslení potřeby úvodní investice. Dále je obsažen výpočet doby návratnosti. Dle těchto jeho součástí je rozdělen do jednotlivých podkapitol. Sestavení finančního plánu vychází z předpokládaných tržeb, které jsou v souladu s cíli podniku pro první rok jeho existence. I když byl plán sestaven ve třech verzích, optimistické, realistické a pesimistické, součástí práce je pouze prezentace realistické verze finančního plánu.

4.5.1 Rozpočet nákladů

Náklady projektu jsou rozděleny do několika skupin. Především se jedná o prvotní náklady investice, které souvisí s nákupem automobilů a hmotného zajištění vzniku a fungování celého projektu. Přehled těchto investičních nákladů je uveden v následující tabulce. Toto výdaje budou financovány majitelem podniku, který přislíbil financování projektu z vlastních zdrojů. Všechny výdaje uvedené v tabulce 13 kromě výdajů za promoakce budou uskutečněny již v průběhu měsíce srpna 2010.

Dále je nutné započítat průběžné náklady, které budou vznikat při realizaci projektu. Tyto náklady již budou financovány z výnosů projektu. Tedy z tržeb, jichž

podnik bude dosahovat svoji vlastní činností. Tabulka 14 uvádí nepřímé režijní náklady, jejichž vznik se předpokládá bez ohledu na objem poskytovaných služeb a výši tržeb. V tabulce jsou zahrnuty i účetní odpisy majetku. Doba použitelnosti byla stanovena u mobilních telefonů a automobilů na 5 let a majetek se začíná odepisovat v měsíci následujícím po zařazení do užívání.

Tabulka 13: Investiční náklady projektu

Položka	Cena za 1 ks [Kč]	Počet ks	Cena celkem [Kč]
Automobil Kia Picanto	169 980	5	849 900
Registrace automobilu	800	5	4 000
Polep automobilu	4 000	5	20 000
Mobilní telefon Nokia 3110	1 999	8	15 992
Promoakce	1 500	10	15 000
Marketingový výzkum	15 000	1	15 000
Rezerva			80 108
Celkem			1 000 000

Zdroj: Vlastní zpracování dle [28, 29, 32]

Tabulka 14: Přehled režijních nákladů

Položka	Měsíční náklady [Kč]	Roční náklady [Kč]
Mzdové náklady manažera projektu	20 100	241 200
Náklady na provoz a pojištění vozů	5 083	61 000
Náklady na telefony	4 700	56 400
Propagace	6 667	80 000
Administrativa a účetnictví	4 000	48 000
Účetní odpisy majetku	14 432	173 178
Celkem	54 982	659 778

Zdroj: Vlastní zpracování

V tabulce 15 je potom uvedena výše přímých nákladů pro plánovaný objem poskytovaných služeb. Jejich hlavní složkou jsou mzdové náklady řidičů a dispečerů a náklady na pohonné hmoty. Podrobný rozpis jednotlivých položek režijních i variabilních nákladů včetně jejich výpočtu je přílohou 3 diplomové práce.

Tabulka 15: Přehled přímých nákladů

Položka	Měsíční náklady [Kč]	Roční náklady [Kč]
Mzdy řidičů a dispečerů	150 280	1 803 360
Odvody SP a ZP	51 095	613 142
Mzdové náklady celkem	201 375	2 416 502
Pohonné hmoty	34 132	409 583
Celkem	235 507	2 826 085

Zdroj: Vlastní zpracování

Celkové roční náklady na projekt jsou tedy při předpokládaném objemu tržeb 3,49 mil. Kč. Odhadovaný vývoj nákladů pro rok 2010 je uveden v následující tabulce. Předpokládám postupný nárůst objemu poskytovaných služeb v průběhu měsíců září až prosinec až na plánovaných 25% velikosti trhu do konce roku 2010. S tím souvisí i postupný nárůst celkových nákladů.

Tabulka 16: Odhad nákladů v roce 2010

Druh nákladů	Září 2010	Říjen 2010	Listopad 2010	Prosinec 2010	Celkem
Režijní náklady	54 982	54 982	54 982	54 982	219 926
Přímé náklady	117 754	176 630	235 507	235 507	765 398
Celkem	172 735	231 612	290 489	290 489	985 324

Zdroj: Vlastní zpracování

Pozn.: K celkovým nákladům je nutné přičíst mzdové náklady manažera projektu za měsíce červenec a srpen a drobné náklady spojené s jeho činností. Stejně tak se připočtou náklady na marketingový výzkum. Celkem se jedná o částku 60.000,- Kč.

4.5.2 Odhad tržeb a výsledku hospodaření

Při odhadu tržeb jsem vycházel z výsledků marketingového výzkumu. Plánované tržby za služby jsou v souladu s cíli podniku. Předpokládám postupný nárůst tržeb v průběhu měsíců září až prosinec až na plánovaných 25% velikosti trhu do konce roku 2010. Vedle tržeb z hlavní činnosti (poskytování služby drink taxi) jsou uvedeny i tržby z reklamy a vedlejší činnosti (např. příležitostný pronájem řidičů, apod.)

Tabulka 17: Odhad tržeb v roce 2010

Předmět tržeb	Září 2010	Říjen 2010	Listopad 2010	Prosinec 2010	Celkem
Tržby z hlavní činnosti	147 917	221 875	295 833	295 833	961 457
Tržby z vedlejší činnosti	2 500	3 750	5 000	5 000	16 250
Tržby z reklamy	5 000	5 000	5 000	5 000	20 000
Celkem	155 417	230 625	305 833	305 833	997 707

Zdroj: Vlastní zpracování

V dalších letech fungování projektu očekávám minimálně stejný objem tržeb olomoucké pobočky podniku. Odhad vývoje v letech 2010 – 2014 je uveden v následující tabulce, včetně vývoje nákladů a výsledku hospodaření. V jednotlivých měsících roku mohou tržby mírně kolísat. Obecně v letních měsících není o službu drink taxi příliš velký zájem z důvodu dovolených. Naopak období před Vánoci a Silvestrem je velmi vytížené. V tomto období se konají firemní večírky, oslavy a další příležitosti, které zvyšují zájem o službu.

V letech 2012 až 2014 předpokládám vždy meziroční nárůst tržeb o 5%, který bude důsledkem vzrůstajícího zájmu o službu. Je třeba počítat i s nárůstem nákladů, který očekávám ve výši 3%. Větší vytížeností automobilů, bude totiž dosaženo i vyšší efektivity a režijní náklady tak budou moci být rozpočteny na větší objem výkonů.

Tabulka 18: Odhad vývoje nákladů, tržeb a VH na roky 2010 – 2014

	2010	2011	2012	2013	2014	Celkem
Celkové náklady	1 045 324	3 311 305	3 410 644	3 512 963	3 618 352	14 898 589
Celkové tržby	997 707	3 670 000	3 853 500	4 046 175	4 248 484	16 815 866
Výsledek hospodaření	-47 617	358 695	442 856	533 212	630 131	1 917 277

Zdroj: Vlastní zpracování

4.5.3 Projekce vývoje cash-flow

Vývoj cash-flow vychází z již uvedených dat o vývoji nákladů a tržeb, včetně investičních nákladů projektu. Cílem je zajistit dostatečný objem finančních prostředků po celé období realizace projektu. Zvlášť je zpracován vývoj pro rok 2010, tedy zahajovací rok, ve kterém hrozí největší potíže s nedostatkem finančních prostředků. Dále je zpracován samostatně vývoj pro dlouhodobější výhled na léta 2010 – 2014.

Tabulka 19: Projekce peněžních toků pro rok 2010

Položka	Srpen 2010	Září 2010	Říjen 2010	Listopad 2010	Prosinec 2010
Hotovost na začátku období	1 000 000	71 708	172 709	228 997	301 617
Příjmy z hlavní činnosti	0	147 917	221 875	295 833	295 833
Příjmy z vedlejší činnosti	0	2 500	3 750	5 000	5 000
Příjmy z reklamy	0	5 000	5 000	5 000	5 000
Investiční výdaje	904 892	0	7 500	7 500	0
Výdaje na zaměstnance	20 100	20 100	120 788	171 131	221 475
Výdaje na pohonné hmoty	0	17 066	25 599	34 132	34 132
Výdaje na provoz vozidel	0	5 083	5 083	5 083	5 083
Výdaje na telefony	1 500	1 500	4 700	4 700	4 700
Výdaje na propagaci	1 000	6 667	6 667	6 667	6 667
Výdaje na administrativu a účetnictví	800	4 000	4 000	4 000	4 000
Hotovost na konci období	71 708	172 709	228 997	301 617	331 393

Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka 20: Projekce peněžních toků pro roky 2010 – 2014

Položka	2010	2011	2012	2013	2014
Hotovost na začátku období	1 000 000	331 393	929 907	1 545 941	2 252 330
Příjmy z hlavní činnosti	961 457	3 550 000	3 730 500	3 920 025	4 119 026
Příjmy z vedlejší činnosti	16 250	60 000	63 000	66 150	69 458
Příjmy z reklamy	20 000	60 000	60 000	60 000	60 000
Investiční výdaje	919 892	0	0	0	0
Výdaje na zaměstnance	553 594	2 416 502	2 558 997	2 645 767	2 735 140
Výdaje na pohonné hmoty	110 929	409 583	433 068	448 619	464 634
Výdaje na provoz vozidel	20 333	61 000	61 000	61 000	61 000
Výdaje na telefony	17 100	56 400	56 400	56 400	56 400
Výdaje na propagaci	27 667	80 000	80 000	80 000	80 000
Výdaje na administrativu a účetnictví	16 800	48 000	48 000	48 000	48 000
Hotovost na konci období	331 393	929 907	1 545 941	2 252 330	3 055 639

Zdroj: Vlastní zpracování

Z uvedeného přehledu očekávaných peněžních toků je vidět, že doba návratnosti investice je 2 roky. Lze předpokládat, že k 31.8.2012 již bude stav hotovosti překračovat míru vložených finančních prostředků a částku nutnou pro další fungování celého projektu. Tím bude splněn cíl návratnosti vložených finančních prostředků majitelem podniku do dvou let.

4.6 Časový harmonogram realizace

Následující harmonogram realizace vychází ze stanovených cílů a je v souladu s obchodním, organizačním i marketingovým plánem. Postup jednotlivých činností projektu je uveden v následujícím diagramu. I když je oficiální začátek projektu, tedy datum zahájení poskytování služby 1.9.2010, práce na projektu již začaly provedením marketingového výzkumu a přípravou podnikatelského plánu. Od 1.7. se potom

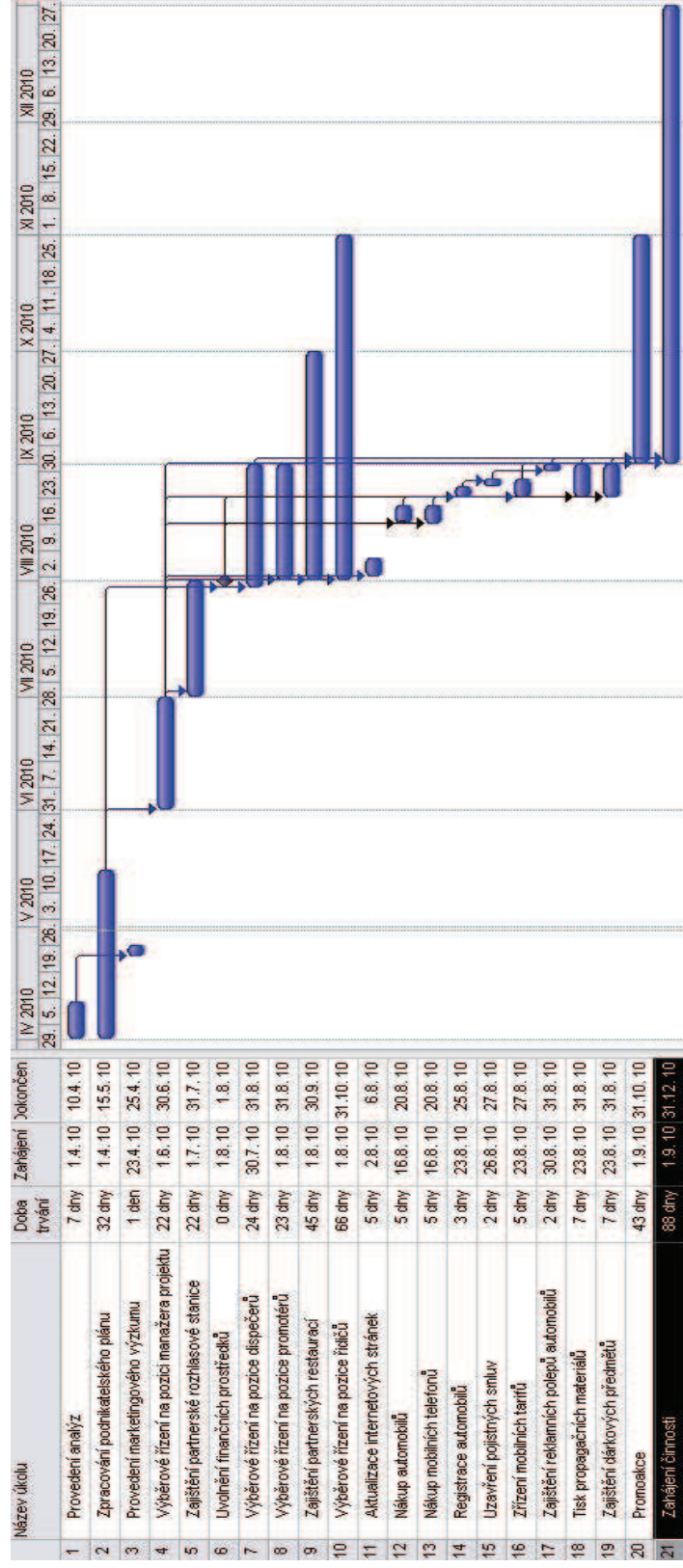
očekává samotná realizace posledních přípravných kroků přímo ve městě Olomouci manažerem projektu.

Tabulka 21: Časový harmonogram realizace

Činnost	Datum zahájení	Datum ukončení
Provedení analýz	1.4.2010	10.4.2010
Zpracování podnikatelského plánu	1.4.2010	15.5.2010
Provedení marketingového výzkumu	23.4.2010	25.4.2010
Výběrové řízení na pozici manažera projektu	1.6.2010	30.6.2010
Zajištění partnerské rozhlasové stanice	1.7.2010	31.7.2010
Uvolnění finančních prostředků	1.8.2010	1.8.2010
Výběrové řízení na pozice dispečerů	1.8.2010	31.8.2010
Výběrové řízení na pozice promotérů	1.8.2010	31.8.2010
Zajištění partnerských restaurací	1.8.2010	30.9.2010
Výběrové řízení na pozice řidičů	1.8.2010	31.10.2010
Aktualizace internetových stránek	2.8.2010	6.8.2010
Nákup automobilů	16.8.2010	20.8.2010
Nákup mobilních telefonů	16.8.2010	20.8.2010
Registrace automobilů	23.8.2010	25.8.2010
Uzavření pojistných smluv	26.8.2010	27.8.2010
Zřízení mobilních tarifů	23.8.2010	27.8.2010
Zajištění reklamních polepů automobilů	30.8.2010	31.8.2010
Tisk propagačních materiálů	23.8.2010	31.8.2010
Zajištění dárkových předmětů	23.8.2010	31.8.2010
Promoakce	1.9.2010	31.10.2010
Zahájení činnosti	1.9.2010	

Zdroj: Vlastní zpracování

Obrázek 5: Grafické znázornění harmonogramu realizace



Zdroj: Vlastní zpracování

4.7 Stanovení a eliminace rizik

Chybně zvolený region

Dle mého názoru se jedná o velmi vážné riziko. I když provedené analýzy ukazují, že Olomoucký region má dostatečný potenciál, ve srovnání s největšími městy České republiky, kterými jsou Praha, Brno a Ostrava, je velikost trhu v Olomouckém kraji poměrně malá. S velikostí města souvisí i vyšší nezaměstnanost a celkově nižší životní úroveň, která snižuje atraktivitu trhu. V souvislosti s právě probíhající hospodářskou krizí se jedná o hrozbu možného budoucího poklesu tržeb oproti odhadovaným tržbám. Tomuto riziku v podstatě nelze čelit. Volba regionu byla provedena na základě zadání požadavků managementu na tento podnikatelský plán.

Příchod nové konkurence

Po vstupu podniku XYZ na trh v Olomouci lze předpokládat nárůst popularity a známosti služby v regionu. To může představovat šanci pro nově vznikající konkurenci, která bude z průkopnické činnosti firmy XYZ těžit. Dá se očekávat, že menší konkurenti budou schopni provozovat službu s nižšími náklady a tím pádem nabídnout zákazníkům nižší ceny.

Riziko lze eliminovat necenovými faktory konkurence, které je schopen podnik nabídnout. Jsou to především dlouhodobé zkušenosti v oboru. Důraz musí být kladen na vytváření dobrého jména firmy v souladu se stěžejními hodnotami podniku, kterými jsou spolehlivost, bezpečnost a profesionální vystupování. Jelikož model drink taxi funguje spíše na principu stálých zákazníků a zákazníka získat může být velmi komplikované, je nezbytně nutné mít spokojené a loajální zákazníky.

Nepoctivé jednání zaměstnanců

Specifikem podnikání v oblasti taxislužby a drink taxi je ztížená kontrola výše skutečných tržeb a jejich vykazování zaměstnanci. V případě nepoctivého jednání

některých zaměstnanců, může docházet k zatajování části tržeb. Dochází k tomu například v situacích, kdy není zakázka objednána přes dispečink. Pro vedení je velmi složité najít kompromis mezi mírou důvěry a mírou prováděných kontrol.

Doporučuji toto riziko eliminovat zavedením pravidla nutnosti objednávky zakázky přes dispečink. Pokud řidiči budou osloveni zákazníkem na ulici, okamžitě musí sami zakázku nahlásit. Dispečer bude mít za povinnost zaznamenávat místo nástupu a místo výstupu, aby bylo možné následně vše zkontrolovat. Jelikož řidiči nemají taxametr, budou mít za povinnost všechny zakázky a tržby písemně zaznamenávat. Kontrolu lze zpřísnit např. montáží sledovacího zařízení na vozidla, na což musí být zaměstnanci upozorněni předem. Montáž podobného zařízení by ale zvýšila náklady projektu.

Neefektivní marketing

Riziko neefektivního marketingu spočívá v tom, že zvolená forma propagace nedokáže oslovit cílovou skupinu zákazníků a firma tedy nedosáhne předpokládaného objemu prodeje. Snahou podniku by mělo být maximálně efektivní vynaložení zdrojů na propagaci. Doporučené nástroje propagace jsou součástí marketingového plánu.

Ostatní rizika

Jelikož automobily budou parkovány na veřejných prostranstvích, mohou být záměrně poničeny nebo poškozeny. Proto doporučuji sjednat v rámci pojistných smluv i pojištění proti útokům vandalů. Dále je zde riziko krádeže finančních prostředků, protože platby budou probíhat převážně v hotovosti a řidiči budou mít peníze u sebe. Tomuto riziku lze čelit dodržováním běžných bezpečnostních pravidel.

Závěr

Cílem diplomové práce je předložit kompletní podnikatelský plán rozvoje podniku XYZ do Olomouckého kraje. Realizací tohoto plánu se očekává zvýšení tržeb společnosti a v delším časovém horizontu i zvýšení zisku, známosti jména podniku a značky XYZ. Domnívám se, že stanoveného cíle bylo dosaženo.

Návrh podnikatelského plánu vychází z provedené analýzy obecného a oborového okolí podniku, analýzy vnitřních faktorů firmy a podrobného marketingového výzkumu, který proběhl formou dotazníkového šetření. Podkladem pro tvorbu návrhu byly také teoretické znalosti získané rešerší odborné literatury. Předložený podnikatelský plán obsahuje všechny podstatné části, kterými jsou podrobný popis činnosti podniku, cílů podniku a strategie, s použitím které má být cílů dosaženo. Součástí návrhu je i podrobný obchodní, organizační, marketingový a finanční plán. V závěru návrhu je zpracován časový harmonogram realizace, který počítá se zahájení poskytování služby k datu 1.9.2010 a nechybí popis možných rizik a způsobu jejich eliminace.

Jako autor jsem si plně vědom některých nedostatků tohoto návrhu, a proto bych je rád zdůraznil. Předložený podnikatelský plán vychází z odhadu velikosti trhu a objemu tržeb, kterých podnik bude dosahovat. Tento odhad, i když byl stanoven s přihlédnutím ke všem dostupným a získaným informacím, nelze považovat za stoprocentně přesný. Domnívám se, že objem tržeb se může ve skutečnosti lišit až v řádu desítek procent. Je to způsobeno především faktem, že ačkoliv byl průzkum trhu proveden zodpovědně a kvalitně, vzorek respondentů nelze považovat za stoprocentně reprezentativní a tudíž odhad vývoje tržeb může obsahovat nepřesnost.

Závěrem je možno doporučit vedení podniku XYZ realizaci celého projektu. Z finančního plánu vyplývá, že se jedná o ziskový projekt v případě, že budou dodrženy navrhované postupy. Návratnost finančních prostředků vložených do celého projektu je cca 2 roky, nejpozději však do konce roku 2012. Nicméně životnost celého projektu

není časově omezena. Při dodatečné aktualizaci podnikatelského plánu je možné v Olomouckém kraji službu poskytovat i mnohem déle, protože se očekává zvýšení její popularity a její další rozvoj. Důvodem je současný trend nárůstu počtu registrovaných automobilů v celé České republice a také nárůstu počtu osob využívajících denně automobil k přepravě.

Celý plán je zpracován na období, ve kterém se zřejmě nejdramatičtěji odrazí dopady současné hospodářské krize. Vzhledem ke zkušenostem z nedávné minulosti, kdy ekonomická krize byla podceňována, a také k součnému vývoji ekonomiky například v Maďarsku nebo Řecku, doporučuji vedení firmy rozhodně nepodceňovat dopady krize. Ty mohou výrazně ovlivnit a často už také ovlivnily malé podniky a objemy jejich tržeb.

Použité zdroje

Knihy

- [1] BURNS, P. *Entrepreneurship and small business*. 2. vydání. Palgrave USA, 2006. 544 s. ISBN 978-1403-947-338.
- [2] FOTR, J. *Podnikatelský plán a investiční rozhodování*. 2. vydání. Praha: Grada Publishing, 1999. 214 s. ISBN 80-7169-812-1.
- [3] HAGUE, P. *Průzkum trhu*. 1. vydání. Praha: Computer Press, 2003. 234 s. ISBN 80-7226-917-8.
- [4] HESKETT, J.L., SASSER, W.E. a HART, W.L. *Služby – Cesta k úspěchu*. Praha: Victoria Publishing, 1993. 273 s. ISBN 80-85605-36-8.
- [5] HISRICH, R. D. a PETERS, M. P. *Založení a řízení nového podniku*. 1. vydání. Praha: Victoria Publishing, 1996. 502 s. ISBN 80-85865-07-6.
- [6] JÁČ, I., RYDVALOVÁ, P., ŽIŽKA, M. *Inovace v malém a středním podnikání*. Brno: Computer Press, 2005. 169 s. ISBN 80-251-0853-8.
- [7] KEŘKOVSKÝ, M. a VYKYPĚL, O. *Strategické řízení. Teorie pro praxi*. 1. vydání. Praha: C. H. Beck, 2003. 172 stran. ISBN 80-7179-578-X.
- [8] KORÁB, V. a MIHALISKO, M. *Založení a řízení společnosti*. 1. Vydání. Praha: Computer Press, 2005. 252 s. ISBN 80-251-0592-X.
- [9] KORÁB, V., REŽŇÁKOVÁ, M. a PETERKA, J. *Podnikatelský plán*. 1. vydání. Brno: Computer Press, 2007. 216 s. ISBN 978-80-251-1605-0.
- [10] KOTLER, P. a KELLER, K. *Marketing management*. 1. vydání. Praha: Grada, 2007. 788 s. ISBN 978-80-247-1359-5.
- [11] KOTLER, P. a ARMSTRONG, G. *Marketing*. Praha: Grada Publishing, 2004. 855s. ISBN 80-247-0513-3
- [12] MALACH, A. a kol. *Jak podnikat po vstupu do EU*. 1. vydání. Praha: Grada, 2005. 524 s. ISBN 80-247-0906-6.
- [13] MARTINOVIČOVÁ, D. a TABAS, J., *Nauka o podnikání*. Brno: CERM, 2009. 109s. ISBN 978-80-214-3851-4

- [14] PORTER, M. E. *Konkurenční strategie*. Praha: Victoria Publishing, 1994. 403 s. ISBN 80-85605-11-2.
- [15] SEDLÁČKOVÁ, H., BUCHTA, K. *Strategická analýza*. 2. přepracované vydání Praha: C. H. Beck, 2006. 121 s. ISBN 80-7179-367-1.
- [16] STOKES, D. *Small business management*. 2. vydání. Londýn: DP Publications, 1995. 376 s. ISBN 978-08-264-5679-3.
- [17] VAŠTÍKOVÁ, M. *Marketing služeb – Efektivně a moderně*. Praha: Grada, 2008. 232 s. ISBN 978-80-247-2721-9.
- [18] VEBER, J, SRPOVÁ, J. a kol. *Podnikání male a střední firmy*. 1. vydání. Praha: Grada, 2005. 304 s. ISBN 80-247-1069-2.
- [19] WUPPERFELD, U. *Podnikatelský plán pro úspěšný start*. 1. vydání. Praha: Management press, 2003. 159 s. ISBN 80-7261-075-9.

Zákony a nařízení

- [20] Nařízení Komise (ES) č. 364/2004
- [21] Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce
- [22] Zákon č. 353/2003 Sb., o spotřebních daních
- [23] Zákon č. 361/2000 Sb., o provozu na pozemních komunikacích a o změnách některých zákonů (zákon o silničním provozu)
- [24] Zákon č. 513/1991 Sb., obchodní zákoník

Internet

- [25] Český statistický úřad. Dostupné z: <http://www.czso.cz>
- [26] Fiat. Dostupné z: <http://www.fiat.cz/osobni-automobily/panda/>
- [27] Chevrolet. Dostupné z: <http://www.chevrolet.cz/modely/spark/>
- [28] Kia. Dostupné z: <http://www.kiamotors.cz/showroom/picanto%20fl.aspx>
- [29] Mobilní telefony. Dostupné z: <http://www.mobily-telefony.cz/nokia-3110-mobily-nokia-D793.html>

[30] Obchodní rejstřík. Dostupné z: <http://www.justice.cz>

[31] Pojištění odpovědnosti. Dostupné z: <http://www.investujeme.cz/clanky/klid-za-parstokorun-pojisteni-odpovednosti/>

[32] Polepy aut. Dostupné z: <http://www.polepy-aut.cz/cenik.html>

[33] The McKinsey 7S Framework. Dostupné z: http://www.mindtools.com/pages/article/newSTR_91.htm

Seznam obrázků, tabulek a grafů

Seznam obrázků

Obrázek 1: Schéma podnikatelského plánu	18
Obrázek 2: McKinseyho 7S model	29
Obrázek 3: Organizační struktura společnosti	46
Obrázek 4: Navrhované organizační schéma.....	65
Obrázek 5: Grafické znázornění harmonogramu realizace	78

Seznam tabulek

Tabulka 1: Kritéria klasifikace malých a středních podniků.....	15
Tabulka 2: Interní příčiny nezdarů v podnikání malých podniků	16
Tabulka 3: Princip nehmotnosti	23
Tabulka 4: Kritéria výběru metody dotazování.....	36
Tabulka 5: Vývoj počtu obyvatel v Olomouckém kraji.....	39
Tabulka 6: Věková struktura obyvatelstva v městě Olomouc.....	40
Tabulka 7: Souhrnná data o marketingovém výzkumu.....	50
Tabulka 8: SWOT analýza podniku.....	59
Tabulka 9: Určení potřebného počtu vozů	63
Tabulka 10: Porovnání nákladů na nákup a 3 roky provozu na jeden vůz.....	64
Tabulka 11: Přehled počtu zákazníků	66
Tabulka 12: Návrh základního ceníku	68
Tabulka 13: Investiční náklady projektu.....	72
Tabulka 14: Přehled režijních nákladů.....	72
Tabulka 15: Přehled přímých nákladů	73
Tabulka 16: Odhad nákladů v roce 2010	73
Tabulka 17: Odhad tržeb v roce 2010.....	74
Tabulka 18: Odhad vývoje nákladů, tržeb a VH na roky 2010 – 2014.....	75
Tabulka 19: Projekce peněžních toků pro rok 2010.....	75
Tabulka 20: Projekce peněžních toků pro roky 2010 – 2014.....	76
Tabulka 21: Časový harmonogram realizace.....	77

Seznam grafů

Graf 1: Vliv zachování zákazníků na zisky.....	24
Graf 2: Jak jste se dozvěděli o nabízené službě?	43
Graf 3: Rozdělení respondentů dle pohlaví a věku	53
Graf 4: Rozdělení respondentů dle frekvence řízení automobilu.....	53
Graf 5: Rozdělení respondentů dle frekvence navštěvování restauračních zařízení	54
Graf 6: Uvažujete v budoucnu o využití služeb firmy XYZ?	55
Graf 7: Jak často byste službu využil/a?	56
Graf 8: Délka trasy u jednotlivých respondentů.....	57
Graf 9: Přijatelná cena služby pro jednotlivé respondenty	58

Přílohy

Příloha 1: Dotazník

Příloha 2: Kompletní ceník služeb

Příloha 3: Rozpis a výpočet jednotlivých položek nákladů

Příloha 1: Dotazník

Dotazníkové šetření - průzkum trhu v oblasti drink taxi

1 Pohlaví

- a) Muž
- b) Žena

2 Kolik je Vám let?

- a) 18-30
- b) 31-40
- c) 41-50
- d) 51-60

3 Řídíte pravidelně automobil?

- a) Ano
- b) Ne

4 Jak často řídíte automobil?

- a) Méně než jednou týdně
- b) 1-2 krát týdně
- c) 3-4 krát týdně
- d) Denně

5 Jak často navštěvujete restaurační zařízení nebo přátele a konzumujete alkohol?

- a) Nikdy
- b) Méně než jednou měsíčně
- c) 1krát měsíčně
- d) 2krát měsíčně
- e) 3krát měsíčně
- f) 1krát týdně
- g) 2krát týdně
- h) Více než 2krát týdně

6 Využil/a jste někdy službu drink taxi? (Dotazovatel popíše službu - v případě odpovědi Ne jít na otázku 8)

- a) Ano
- b) Ne

7 Služeb které firmy jste využil/a?

8 Uvažujete v budoucnu o využití služeb firmy XYZ? (Dotazovatel stručně představí firmu)

- a) Ano
- b) Nevím
- c) Ne

9 Jak často byste službu využil/a?

- a) Méně než jednou měsíčně
- b) 1krát měsíčně
- c) 2krát měsíčně
- d) 3krát měsíčně
- e) 1krát týdně
- f) 2krát týdně
- g) Více než 2krát týdně

10 Jaká je průměrná délka trasy, pro kterou byste službu využil/a?

- a) Do 3 km
- b) 3,1 - 5 km
- c) 5,1 - 7 km
- d) 7,1 - 9 km
- e) 9,1 - 11 km
- f) Nad 11 km

11 Jaká je pro Vás maximální přijatelná cena za 1 km jízdy? (Uved'te cenu, při které byste službu využil/a)

- a) Do 30 Kč
- b) 31 - 35 Kč
- c) 36 - 40 Kč
- d) Nad 40 Kč

12 Jaký je Váš čistý měsíční příjem?

- a) Méně než 10.000 Kč
- b) 10.001 - 15.000 Kč
- c) 15.001 - 20.000 Kč
- d) 20.001 - 25.000 Kč
- e) Více než 25.000 Kč

13 Které rádio nejčastěji posloucháte?

Příloha 2: Kompletní ceník služeb

Základní ceník

Přistavení vozu, nástupní sazba	0,- Kč
Základní sazba (cena za 1 km)	30,- Kč
Snížená sazba (při délce zakázky větší než 20 km, cena za 1 km)	25,- Kč
Minimální cena zakázky	150,- Kč
Začátek i konec jízdy mimo město Olomouc (jednorázový poplatek)	100,- Kč
Marný výjezd (jednorázový poplatek)	200,- Kč

Ceník podle délky trasy

	od	do	od	do	od	do	od	do	od	do
Délka trasy [km]	0,1	5,0	5,1	5,5	5,6	6,0	6,1	6,5	6,6	7,0
Cena [Kč]	150		165		180		195		210	
	od	do	od	do	od	do	od	do	od	do
Délka trasy [km]	7,1	7,5	7,6	8,0	8,1	8,5	8,6	9,0	9,1	9,5
Cena [Kč]	225		240		255		270		285	
	od	do	od	do	od	do	od	do	od	do
Délka trasy [km]	9,6	10,0	10,1	10,5	10,6	11,0	11,1	11,5	11,6	12,0
Cena [Kč]	300		315		330		345		360	
	od	do	od	do	od	do	od	do	od	do
Délka trasy [km]	12,1	12,5	12,6	13,0	13,1	13,5	13,6	14,0	14,1	14,5
Cena [Kč]	375		390		405		420		435	
	od	do	od	do	od	do	od	do	od	do
Délka trasy [km]	14,6	15,0	15,1	15,5	15,6	16,0	16,1	16,5	16,6	17,0
Cena [Kč]	450		465		480		495		510	
	od	do	od	do	od	do	od	do	od	do
Délka trasy [km]	17,1	17,5	17,6	18,0	18,1	18,5	18,6	19,0	19,1	19,5
Cena [Kč]	525		540		555		570		585	
	od	do	od	do	od	do	od	do	od	do
Délka trasy [km]	19,6	20,0	20,1	21,0	21,1	22,0	22,1	23,0	23,1	24,0
Cena [Kč]	600		525		550		575		600	
	od	do	od	do	od	do	od	do	od	do
Délka trasy [km]	24,1	25,0	25,1	26,0	26,1	27,0	27,1	28,0	28,1	29,0
Cena [Kč]	625		650		675		700		725	
	od	do	od	do	od	do	od	do	od	do
Délka trasy [km]	29,1	30,0	30,1	31,0	31,1	32,0	32,1	33,0	33,1	34,0
Cena [Kč]	750		775		800		825		850	
	od	do	od	do	od	do	od	do	od	do
Délka trasy [km]	34,1	35,0	35,1	36,0	36,1	37,0	37,1	38,0	38,1	39,0
Cena [Kč]	875		900		925		950		975	

Ceník doplňkových služeb

Pronájem řidiče skupiny B (cena za 1 hod)	300,- Kč
Pronájem řidiče skupiny B (cena za 24 hod)	3000,- Kč
Reklama na voze drink taxi (zadní sklo) *	3500,- Kč
Reklama na voze drink taxi (střešní panel) *	8500,- Kč

* Cena je uvedena za využití reklamní plochy na jednom voze po dobu jednoho roku

Příloha 3: Rozpis a výpočet jednotlivých položek nákladů

Potřeba pracovní síly a počtu vozidel, předpokládané přímé náklady

Předpokládané průměrné tržby				Potřeba pracovní síly a vozidel		Předpokládané přímé náklady			
Den	Podíl na týdenních zakázkách	Tržba	Počet vozů	Počet odpracovaných hodin	Z toho dispečer *	Hrubá mzda [Kč]	Mzdové náklady [Kč]	Najetých km	Náklady na PHM [Kč]
Pondělí	7,8%	5 325	2	22	6	2 160	2 894	391	612
Úterý	11,1%	7 578	3	30	8	2 940	3 940	556	871
Středa	13,9%	9 489	4	50	8	5 460	7 316	696	1 091
Čtvrtek	17,1%	11 674	5	62	8	6 540	8 764	856	1 342
Pátek	21,9%	14 951	5	76	8	7 800	10 452	1 096	1 719
Sobota	20,9%	14 268	5	76	8	7 800	10 452	1 046	1 641
Neděle	7,3%	4 984	2	20	6	1 980	2 653	365	573
Celkem za týden	100,0%	68 269		336	52	34 680	46 471	5 006	7 850
Celkem za rok		3 550 000		17 472	2 704	1 803 360	2 416 502	260 333	408 203

* Dispečing mimo vůz: Středa, čtvrtek, pátek, sobota

Dispečing ve voze: Neděle, pondělí, úterý

Roční přímé náklady celkem2 824 705

Předpokládané režijní náklady

Mzdové náklady manažera projektu	241 200
Náklady na provoz vozidel	61 000
Telefony	56 400
Propagace	80 000
Administrativa a účetnictví	48 000
Roční nepřímé náklady celkem	486 600

Náklady na provoz jednoho vozidla

Technická kontrola	1 200
Havarijní pojištění, povinné ručení	5 000
Provozní kapaliný	1 000
Opravy	5 000
Roční náklady celkem	12 200